بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية

" دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الأردنية "

The Effect of Using Information Technology in Achieving Competitive Advantage Strategies

"A Field Study on the Jordanian Pharmaceutical companies "

إعداد الطالب

محمود إسماعيل على إسماعيل

إشراف الدكتور

سليمان الحوري

٢٠٠٩/٢٠٠٨

الإهداء

- **إلى والديّ اللذان ربياني على حب العلم والاجتهاد والصدق والأمانة والإخلاص، أهدي جهدي الذي طالما سهرا له.**

- **إلى أخوتي وأخواتي الذين منحوني من جهدهم ووقتهم الشيء الكثير فكانوا بحق رمزاً للتضحية والإيثار فلهم جميعاً وللأهل والأصدقاء أهدي هذا الجهد المتواضع.**

- **إلى مديري (مدير وحدة السياسات والتطوير المؤسسي في وزارة العدل – القاضي علي المصري) اهدي جهدي المتواضع.**

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني إلى هذا، أتقدم بالشكر والتقدير للمشرف الفاضل الدكتور سليمان الحوري الذي طالما مد لي يد المساعدة ولم يتوانى يوماً عن إنارة دربي للمضي بالطريق الصحيح. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة التي تحملت أعباء مناقشة الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال في جامعة آل البيت لما قدموه من رعاية واهتمام طوال فترة برنامج الماجستير.

وجزيل الشكر إلى الصديق فادي المومني الذي ساعدني في توزيع الاستبانات.

قائمة المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

فهرس الأشكال

الملخص باللغة العربية

اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية

" دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الأردنية "

The Effect of Using Information Technology in Achieving Competitive Advantage Strategies

"A Field Study on the Jordanian Pharmaceutical companies "

إعداد

محمود إسماعيل علي إسماعيل

إشراف الدكتور

سليمان الحوري

هدفت الدراسة إلى بيان اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية ، واعتمدت الدراسة على أسلوب الوصف التحليلي Analytical Descriptive Design للتوصل إلى تحليل المعلومات والتعرف إلى تفسير العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الميزة التنافسية باستخدام اختبار الفرضيات وكذلك الأساليب الإحصائية المختلفة في اختبار هذه الفرضيات.

شمل مجتمع الدراسة جميع شركات صناعة الدواء الأردنية المنتجة للأدوية البشرية التي تسوق منتجاتها في الأسواق المحلية والخارجية وقد بلغ عددها (١٤) شركة حين اختيار هذه الدراسة، أما عينة الدراسة فقد تم اعتماد أسلوب العينة القصدية ، والتي تشمل مدراء الوحدات (رؤساء الأقسام) في هذه الشركات (نظم المعلومات ، الإنتاج ، الموارد البشرية، التسويق/المبيعات ، المالية،البحث والتطوير) .

وقد أشارت نتائج اختبار الفرضيات إلى أنه يوجد اثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة و إستراتيجية التمايز و إستراتيجية التركيز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) كما أنه لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha =$٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو أهمية تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة)

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها : أن أفضل أداة أو محور من محاور تكنولوجيا المعلومات لاستخدامها في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية في شركات الدواء، هي استخدام الشبكات، ومن وجهة نظر أفراد العينة الذين اتفقوا على أن استخدام قواعد البيانات يأتي في المرتبة الثانية بعد الشبكات، ويليها استخدام الأجهزة ثم البرمجيات، كما دلت نتائج اختبار الإجابات أن أفضل إستراتيجية من استراتيجيات الميزة التنافسية و التي يمكن استخدامها في بيئة عمل شركات صناعة الدواء هي إستراتيجية قيادة التكلفة، يليها إستراتيجية التمايز، وفي المرتبة الأخيرة جاءت إستراتيجية التركيز.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات بناءً على نتائج الدراسة والتي تؤكد: ضرورة قيام الشركات بتوفير نوعية أجهزة الحاسوب تناسب احتياجات العمل من حيث التطور والسرعة والسعة التخزينية، والعمل على تحديثها باستمرار. وكذلك اعتماد واستخدام برمجيات متنوعة تلبي احتياجات العمل وتتصف بسهولة التفاعل والتخاطب معها، وإمكانية تصحيحها أو تطويرها . وضرورة ممارسة الشركات نوعاً من الرقابة المالية على الإنفاق بشكل عام، والقيام بكل ما هو متاح من أجل خفض كلفة الحصول على الموارد من الموردين سواء أكانوا موردين للموارد البشرية أو رأس المال أو المواد الخام.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة :-

تزداد يوماً بعد يوم أهمية تكنولوجيا المعلومات ، حيث أصبح استخدام هذه التكنولوجيا منتشراً في كافة المجالات والقطاعات، وليس من قبيل الصدفة أن يطلق على القرن الواحد والعشرين (قرن المعلومات) [١] إذ أدى التوسع بالاهتمام بحقل الإدارة الإستراتيجية إلى دفع الباحثين بالاهتمام الكبير بدور تكنولوجيا المعلومات في صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وفي تأثيرها على الأداء المالي للمنظمة وبذل الجهود في مجال تكنولوجيا المعلومات للربط بينها وبين المزايا التنافسية مؤكدين على تأثير تكنولوجيا المعلومات في قدرة المنظمة على تحقيق المزايا التنافسية من خلال توفيرها لأسس تفوق المنظمة في السباق التنافسي على غيرها من المنظمات المماثلة ومن ثم في إدارة المنظمة إذ تسعى إلى توظيف هذه التكنولوجيا واستغلالها على النحو الذي يسهم في هذا الاتجاه ، وبناءً عليه يؤكد البعض على الدور الجوهري الذي يمكن أن تسهم به تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية المنظمة .

نتيجة للتطورات السريعة في المؤسسات أصبح لا يوجد مكان لما يسمى "الطريقة التقليدية" في العمل كاستعمال الورق كوسيلة لحفظ البيانات واستخدام غرف كبيرة لحفظها, وذلك يرجع لما يوجهه العالم من تطور تكنولوجي كبير جداً في شتى المجالات[٢].

١-٢ مشكلة الدراسة:-

شهد سوق صناعة الأدوية الأردنية نمواً بعدد شركات الأدوية, وعليه فإن مشكلة الدراسة تحددت من زيادة حدة المنافسة فيما بين شركات الدواء المحلية مع بعضها البعض والمنافسة مع الشركات الأردنية المستوردة للدواء بسبب محدودية تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات لغايات اكتساب وتحقيق الميزة التنافسية .

بالإضافة إلى نمو شركات إنتاج الدواء خاصة بعد عام ١٩٩١ مما شكل اكتظاظا في السوق المحلي ومن ناحية أخرى نشأت شركات صناعة أدوية متقدمة جدا في الأسواق العربية التي كانت تخدمها الصناعة الأردنية ، مما أدى احتدام المنافسة في الداخل والخارج .

---

[١] أميل يوئيل ، عبد الستار العلي ، نموذج تقييم أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة تنافسية في المصارف : دراسة حالة ، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد ٣٨ ، العدد ٢ ، ١٩٩٨, ص ٤١٥ .

[٢] أنور الرويلي , أثر السمات الشخصية في استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأجهزة المركزية للإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية", رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, ٢٠٠٤.

و من خلال مراجعة الباحث للأدب النظري والدراسات السابقة لاحظ الباحث أن موضوع تكنولوجيا المعلومات وأثره على استراتيجيات الميزة التنافسية موضوع في غاية الأهمية ، لما يحتويه من خلاف في وجهات النظر بين من يرى أن لتكنولوجيا المعلومات اثر في اكتساب ميزة تنافسية ومن يشكك في ذلك بقوة .

فعلى سبيل المثال دراسة Barry Shore(1996)[١] بينت أن تكنولوجيا المعلومات سلاح قوي ولكن لا تحقق ميزة تنافسية بحد ذاتها ، لأنه قد يحول الاستخدام غير الصحيح لها دون تحقيق ميزة تنافسية .بينما هناك الكثير غيرهم من أكد الأثر القوي لتكنولوجيا المعلومات في اكتساب ميزة تنافسية من أمثال دراسة Calderon &others(2001) [٢] " الذي أكد على وجود علاقة ايجابية بين فعالية تكنولوجيا المعلومات والعائد المالي الذي يعتبر دليل قوي على تحقيق المنظمة لميزة تنافسية.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتجيب عن الأسئلة التالية :-

١- هل يوجد أثر ايجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة ؟
٢- هل يوجد أثر ايجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية التمايز ؟
٣- هل يوجد أثر ايجابي لاستخدم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية التركيز ؟
٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو أهمية تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

١-٣ أهداف الدراسة:-

هدفت الدراسة بشكل مباشر إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية كما وتسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١- اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة.
٢- اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية التمايز.
٣- اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية التركيز.
٤- الخروج بتوصيات مقترحة والتي تساعد المدراء في عملية اتخاذ القرارات .

١-٤ أهمية الدراسة ومبرراتها :-

---

(1) Barry Shore, Using Information Technology To Achieve Competitive Advantage: Study Of Trends, **Journal Of Computer Information Systems**, Vol. 36 ,No.4, 1996, P 54.

(2) Thomas G.Calderon .Sooduk Seo.Ll-Woon Kim , "Information Technology And The Performance Of Financial Companies In South Korea "**Journal Of Aapplied Business Research** , Vol.17 ,No 2 .2001, P83

تمثل الدراسة مساهمة متواضعة لرفد المعرفة العلمية في الجوانب الآتية :-

تناولها لأحد الموضوعات الحيوية والمهمة للمنظمات في الوقت الحاضر ، إذ تلقي الضوء على أهمية تكنولوجيا المعلومات ومالها من دور فاعل في تلبية الاحتياجات المعلوماتية اللازمة لتحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية للمنظمة .

تتجلى أهمية هذه الدراسة في المتغيرات التي تنصب على دراستها ، للتعرف على اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية ، وذلك بعد أن أسهمت التطورات المتسارعة التي يشهدها العصر الحالي في سيادة تأثيرات البيئة الديناميكية في منظمات الأعمال عموماً . مما جعل العمل في بيئة كهذه تستدعي اهتماماً متزايداً بامتلاك تكنولوجيا المعلومات التي تعد من ابرز العوامل البيئية من حيث التطور .

أما على المستوى العلمي فان أهمية هذه الدراسة تنبع من خلال ربط الأفكار النظرية للدراسات الإدارية المتخصصة بعلم الإستراتيجية وبتكنولوجيا المعلومات في هذا المجال بالواقع العملي والتطبيقي في البيئة الأردنية ، لمعرفة وتحليل مدى الفجوة القائمة وتقديم التوصيات المناسبة بالاعتماد على ما سبق .

على الرغم من أهمية الدواء على مستو الفرد ،الدولة ، العالم ككل ، إلا أن معرفتنا عن قطاع صناعة الأدوية لا يزال قليلا ، حيث لا تزال العديد من الدراسات تركز على قطاعات صناعية أخرى ، فان دراسة قطاع صناعة الدواء في الأردن يعد من المواضيع الحساسة والمهمة لما لذلك القطاع من أهمية على صعيد التنمية الاقتصادية ، وعليه فان أهمية هذا القطاع الصناعي تدعو إلى إجراء مثل هذا النوع من الدراسات لضمان استمرارية وتطويره.

ومن العوامل التي تسهم الدراسة في تحقيقها ما يلي:

- تزويد صانعي القرارات في شركات صناعة الدواء الأردنية بتوصيات مقترحة تسهم في اتخاذ القرارات الناجحة.
- توعية العاملين في شركات صناعة الدواء الأردنية بأهمية استخدام التكنولوجيا في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية.
- إلقاء الضوء على قطاع صناعة الدواء في الأردن, نظراً لقلة الدراسات التي بحثت هذا القطاع.

١-٥ فرضيات الدراسة :-

من اجل الإجابة على أسئلة الدراسة و الوصول إلى الهدف المرجو منها تم الاعتماد على عدد من الفرضيات :-

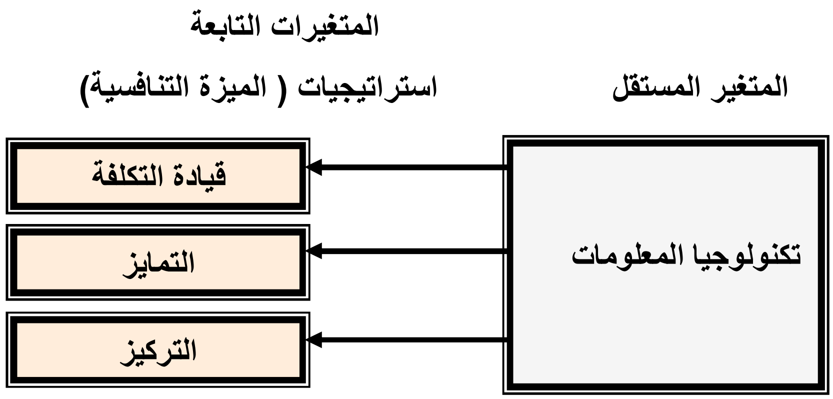
١- **الفرضية الأولى** :- يوجد أثر ايجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq$ ٠.٠٥).

٢- **الفرضية الثانية :-** يوجد أثر ايجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية التمايز عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq$ ٠.٠٥).

٣- **الفرضية الثالثة :-** يوجد أثر ايجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية التركيز عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq$ ٠.٠٥).

٤- **الفرضية الرابعة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq$ ٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو أهمية تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

١-٦ نموذج الدراسة :-   الشكل رقم (١)



١-٧ التعريفات الإجرائية (متغيرات الدراسة) :-

تكنولوجيا المعلومات (Information Technology):

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها جميع أنواع الأجهزة والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات ، لمستخدمة في استقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها وتعديلها واسترجاعها وطباعتها

ونقلها الكترونياً ، على شكل نصوص وأشكال وأصوات وصور بين المستخدمين والأطراف ذات العلاقة[١] .

ولذلك فإن الباحث ركز على مؤشرات أربع لقياس تكنولوجيا المعلومات (أي الجانب التقني لنظام المعلومات) ، مع العلم أن الباحث لن يدخل بالتفاصيل التكنيكية لهذه المؤشرات ولكن الهدف هو دراسة تأثيرها (أي تأثير استخدامها) في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية

- **الأجهزة :-** وتمثل ذلك الكيان المادي الصلب (الحواسيب وملحقاتها) والتي تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية هي :- وحدات الإدخال والمعالجة والإخراج ، حيث تقوم هذه الأجهزة بوظائف متعددة لتسهيل العمل داخل المنظمة [٢].

- **البرمجيات :-** حيث أن أجهزة الحاسوب لا يمكنها أداء مهامها بدون وجود تعليمات محددة ومتسلسلة ، وبالتالي فان البرمجيات تعتبر إحدى المكونات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات التي تشغل وتدعم الأجهزة لتحقيق الأهداف المرجوة في استخدامها وتنقسم إلى برمجيات النظم، البرمجيات التطبيقية، برمجيات الأغراض العامة [٣].

- **قواعد البيانات :-** تشكل ذلك الوعاء الذي يحتوي مجموعة من الملفات المخزنة في أجهزة الحاسوب ، بحيث تشكل المادة الأولية (البيانات الخام) التي تتم معالجتها وتحديثها واسترجاعها للوصول إلى المعلومات والمعارف[٤] .

- **الشبكات :-** تتشكل شبكة الحاسوب من ربط مجموعة أجهزة حاسوب باستخدام وسائط الاتصال Transmission media لتكوين شبكة يتم فيها تبادل البيانات والمعلومات بين نظم الحاسوب المرتبطة في الشبكة. وتعرف عملية تبادل وتوزيع البيانات بين نظم الحاسوب عبر الشبكة بتراسل البيانات أو اتصالات البيانات Data Communications[٥].

استراتيجيات الميزة التنافسية :

حيث انه قد تم الاعتماد على استراتيجيات المنافسة لبورتر (قيادة التكلفة والتمايز والتركيز).

- **إستراتيجية قيادة التكلفة :-** تشير إلى مساهمة تكنولوجيا المعلومات العالمية في ضبط النفقات التشغيلية والإدارية في المنظمة وفي خفض كلفة الحصول على الموارد من الموردين سواءً أكانوا

---

[١] حمد الله مبارك, تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء: دراسة تحليلية لشركات التأمين الاردنية , اطروحة دكتوراة غير منشورة, جامعة عمان للدراسات العليا, عمان, ٢٠٠٤.

[٢] عبد العزيز الغماس، **اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٦، ص ٣٢.

[٣] المرجع نفسه، ص ٣٢.

[٤] المرجع نفسه, ص ٣٢.

[٥] سعد ياسين, أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات, ط١, دار المناهج, عمان,٢٠٠٨, ص ١٦١.

مـوردين للمـوارد البشـرية أو رأس المـال أو المـواد الخـام ، وبمـا يجعـل المنظمـة تقدم منتجاتهـا وخدماتها بكلفة اقل من المنافسين[١] .

- **إستراتيجية التمايز :-** مساهمة تكنولوجيا المعلومات العالية في تقديم منتجات وخدمات متميزة التي تنفرد بها المنظمة عن سواها من المنافسين وفي تطوير شبكة توزيع وفي توفير السمعة(العلامة التجارية) التي تميز منتجات وخدمات المنظمة عما يقدمه المنافسون [٢].

- **إسـتراتيجية التركيـز :** مسـاهمة تكنولوجيـا المعلومـات العاليـة فـي خدمـة هـدف المنظمـة الاستراتيجي الصغير(السوق الضيق) بشكل أكثر فاعلية أو كفاءة مما قد يقدمه المنافسون أثناء قيامهم بتغطية كامل السوق .حيث تعمل المنظمات من خلال هذه الإستراتيجية على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق ،وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة التكلفة أو عن طريق التمايز أو كلاهما معا .

١-٨ منهجية الدراسة :-

١-٨-١ أسلوب الدراسة :- استخدم الباحث الأسلوب الوصف التحليلي Analytical Descriptive Design مـن اجـل التوصـل إلـى تحليـل المعلومـات والتعـرف علـى تفسـير العلاقـة بـين تكنولوجيـا المعلومات واستراتيجيات الميزة التنافسية وذلك عن طريق اختبار الفرضيات المفروضة . من منطلق أن هذا المنهج يتناول الممارسات والظواهر كما هي على ارض الواقع ، ولا يتطلب إجراءات خارج قدرة وسيطرة الباحث ، بالإضافة إلى انه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى تحليل واشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة .

للقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، اعتمد مستوى الدلالـة (٠.٠٥) الـذي يقابلـه مسـتوى ثقـة (٩٥%) لتفسـير نتـائج الاختبـارات التـي أجراهـا الباحث.

١-٨-٢ مصادر البيانات : -

١- **البيانات الثانوية :-** من خلال مراجعة الكتب العلمية والمجلات العلمية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، ونظم المعلومات ، والإدارة الإستراتيجية ، والانترنت.

---

[١] عمر الغويري ،تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية و موبايلكم ، "رسالة ماجستير غير منشورة" ،قسم الإدارة العامة ،جامعة مؤته ،٢٠٠٤ , ص ٧٦.

[٢] المرجع نفسه, ص ٧٦.

٢- **البيانات الأولية :-** توزيع استبانات حيث انه قد تم جمع المعلومات المطلوبة من خلال مجموعة من الأسئلة وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (٧٠) مدير وحدة، وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم، استرد منها ٦٠ استبانة ، منها ٥٧ استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي أي بنسبة استرداد بلغت (٨١.٤ %)، وبالتالي فإن مجموع الاستبانات التي استخدمت في التحليل الإحصائي بلغت ٥٧ استبانة وقد تم تصميم هذه الاستبانة بالرجوع إلى دراسات سابقة في نفس المجال لغرض قياس المتغيرات، وتم تعديل بعض الفقرات بما يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة ، وقد عرضت الأسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي .

١-٨-٣ أداة الدراسة:

لغايات الدراسة الميدانية تم تصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة أجزاء، تناول الجزء الأول معلومات عامة عن عينة الدراسة.

أما الجزء الثاني فقد تألف من مجموعة من الأسئلة التي تدور حول تكنولوجيا المعلومات وشملت مجموعة من المحاور : (الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، الشبكات) وقد استفاد الباحث في هذا الجزء من : أولاً دراسة Chen & Tsou **(٢٠٠٧)** [1] بعنوان:" **تبني تكنولوجيا المعلومات لتطبيقات إبداع الخدمة والميزة التنافسية : دراسة حالة الشركات المالية"**

ثانياً: دراسة غادة عبد الجواد (٢٠٠٥)[2] بعنوان :**"اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن".**

أما الجزء الثالث فقد تألف من ١٧ فقرة صممت لقياس استراتيجيات الميزة التنافسية، تكون هذا الجزء من ثلاثة محاور : (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) وقد استفاد البحث في هذا الجزء من : أولاً دراسة بلال السكارنة (٢٠٠٥) [1] بعنوان **:"استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن.**

ثانيا: دراسة مهدي عثمان(٢٠٠٣)[2] بعنوان:**" اثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية"**

---

(1) J.S. Chen& H.T.Tsou ,"Information Technology Adoption For Service Innovation Practices And Competitive Advantage : The Case Of Financial Firms " , **Information Research** . Vol .12 , No. 3 ,2007 .

[2] غادة عبد الجواد, **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن**, رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الأردنية , ٢٠٠٥.

[1] بلال السكارنة, **استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الاردن**, أطروحة دكتوراه, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, ٢٠٠٥.

[2] مهدي عثمان, **اثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية**, مرجع سابق

وقد استخدم الباحث مقياس (Likert scale) الخماسي في أداة الدراسة، حيث تم منح الدرجات من (٥,٤،٣،٢،١) بدءً بالبدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق بدرجة متوسطة، موافق، موافق بدرجة عالية).

الاختبارات الخاصة بأداة القياس

١- صدق أداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة، على مجموعة من المختصين الأكاديميين (انظر الملحق رقم ٣) في مجال إدارة الأعمال في جامعة آل البيت، الجامعة الهاشمية، جامعة اليرموك وذلك لإبداء آرائهم وتوصياتهم وملاحظاتهم فيما يخص وضوح الأداة وسلامة صياغتها وتغطيتها لجوانب الدراسة الأساسية، ثم عدلت بناءا على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات وتعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحا وفهما لدى مجتمع الدراسة، وبذلك اعتبرت أراء المحكمين وتعديلاتهم فيما يتصل بالاستبانة دلالة صدق كافية لأغراض الدراسة.

٢- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا حيث بلغ (٠.٩٤) لتكنولوجيا المعلومات ككل و (٠.٨٦) الاستراتيجيات ككل والجدول (١ - ١) يبين المعاملات لمجالات الدراسة، وقد اعتبرت هذه النسب مناسبة وملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول(١- ١)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات وللأداة ككل

المجال	الاتساق الداخلي
الأجهزة	0.87
البرمجيات	0.86
قواعد البيانات	0.89

الشبكات	0.89
تكنولوجيا المعلومات ككل	0.94
استراتيجية قيادة التكلفة	0.84
استراتيجية التمايز	0.88
استراتيجة التركيز	0.78
الاستراتيجيات ككل	0.86

١-٨-٤ مجتمع وعينة الدراسة :- يشمل مجتمع الدراسة على جميع شركات صناعة الدواء الأردنية المنتجة للأدوية البشرية التي تسوق منتجاتها في الأسواق المحلية والخارجية وقد بلغ عددها (١٤) شركة حين اختيار هذه الدراسة (انظر الملحق رقم ٢) .

أما عينة الدراسة فقد تم اعتماد أسلوب العينة القصدية ، والتي تشمل مدراء الوحدات (رؤساء الأقسام) في هذه الشركات (نظم المعلومات ، الإنتاج ، الموارد البشرية ،التسويق/المبيعات ، المالية،البحث والتطوير) علماً بأن جميع شركات عينة الدراسة تحتوي على أربعة من هذه الوحدات على الأقل ، حيث انه من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة التي كانت العمود الأساس الذي انطلق منه الباحث وجد الباحث أن مدراء الوحدات (رؤساء الأقسام) هم الأقدر على تحديد اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية ، فهذا هو السبب الرئيسي الذي دعا الباحث إلى اختيار أسلوب العينة القصدية .

١-٨-٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1. **اختبار المصداقية – ألفا (Reliability) :**

يستخدم هذا الاختبار لقياس درجة المصداقية في إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، إذ يعتمد على قياس مدى الثبات الداخلي ودرجة الاعتمادية لعبارات الاستبانة .

2. **التحليل الإحصائي الوصفي :**

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتعلقة بمقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، ومن هذه الأساليب المستخدمة :

أ- **الوسط الحسابي : (Arithmetic Mean)**

تم استخدام الوسط الحسابي لإجابات مفردات عينة الدراسة على استبانات الدراسة.

ب- **الانحراف المعياري (Standard Deviation)**

استخدم الباحث الانحراف المعياري لقياس وبيان مدى تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي .

ج- **التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages)**

استخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف المشاهدات، وإعطائها ترتيب حسب أهميتها من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة .

٣. **تحليل الارتباط الثنائي (Bivariate Correlation):**

يستخدم معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغيرين ، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار وجود أو عدم وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين

٤. **تحليل الانحدار الخطي البسيط (simple Linear Regression):**

والذي يبين القدرة التفسيرية للمتغير المستقل في حركة المتغير التابع.

١-٨-٦ حدود ومحددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية من وجهة نظر مدراء الوحدات في شركات صناعة الدواء الأردنية.

١-٩ أدبيات الدراسة :-

أجرى الباحثون دراسات عديدة في موضوع هذه الدراسة في البيئتين العربية والأجنبية ، وفيما يلي استعراض لبعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال :-

الدراسات العربية :

١- دراسة أديبة عبدا لله (٢٠٠٦)[١]: بعنوان : **"أثر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الكفايات التعليمية التعلمية التي يمتلكها معلمو وطلبة المدارس الاستكشافية الأردنية واتجاهاتهم نحو توظيف هذه التكنولوجيا".**

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى معرفة اثر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الكفايات التعليمية والتعليمية التي يمتلكها معلمو وطلبة المدارس الاستكشافية الأردنية ، تكونت عينة الدراسة من (١٧٠) طالباً وطالبة و (٥٨) معلماً ومعلمة وظف جميعهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليتي التعليم والتعلم .

توصي الباحثة من خلال نتائج هذه الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في اثر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية حيث كشفت الدراسة عن وجود اثر ايجابي لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية التعلمية على الكفايات التعليمية للمعلمين والكفايات التعلمية للطلبة .

٢- دراسة عمر الغويري (٢٠٠٤)[٢]: بعنوان:**" تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (مدخلات النظام وعملياته التحويلية وخصائص مخرجاته) في تحقيق المزايا التنافسية (الكلفة الأقل ، التمييز ، الإبداع ، النمو ، التحالفات) والبالغ عددهم (١٢٠افراد العينة) في شركتي عالية – الخطوط الجوية الملكية الأردنية وموبايلكم للاتصالات الخلوية ، وقد استخدمت الاستبانه كأداة لجمع المعلومات وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات .

أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمدخلات نظم المعلومات الإستراتيجية (البيئة الداخلية والخارجية) وعمليات نظم المعلومات الإستراتيجية (المعالجة و التخزين و الاسترجاع)

وخصائص مخرجات لنظام (دقة المعلومات وكميتها وتوقيتها والكلفة) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية وكذلك نتائج تعزى لمتغيرات (الجنس ، العمر ، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة السابقة) .

---

[١] أديبة عبدا لله ، اثر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الكفايات التعليمية التعلمية التي يمتلكها معلمو وطلبة المدارس الاستكشافية الأردنية واتجاهاتهم نحو توظيف هذه التكنولوجيا،"رسالة ماجستير غير منشورة " ،قسم تكنولوجيا المعلومات ، الجامعة الأردنية ،٢٠٠٦ .

[٢] الغويري ،تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية و موبايلكم ، "مرجع سابق.

وتوصي الدراسة بضرورة تخصيص بنك للمعلومات في المنظمات يتولى الاهتمام بمدخلات نظام المعلومات الاستراتيجي خاصة تلك المتعلقة ببيانات البيئة الخارجية وكذلك توجيه القائمين على المنظمات لأهمية إستراتيجية التحالفات كميزة تنافسية .

٣- دراسة محمد الطائي ومعن المعاضيدي(٢٠٠٤)[١]: بعنوان: **" الأثر التتابعي لتقانة المعلومات ونظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية ".**

سعى البحث إلى اختيار الأثر التتابعي لتقانة المعلومات ونظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تحليل الاستجابات الخاصة بالمدراء التنفيذيين في سبعين من المصارف الكبرى في تركيا باعتماد أسلوب تحليل المسار ، وقد أشارت نتائج البحث إلى أن تقانة المعلومات تسهم بدور كبير في تقدير مدى قدرة المنظمة على امتلاك نظام المعلومات الإدارية الإستراتيجية والذي يعد ضرورياً جداً في تحقيق المزايا التنافسية .

٤- دراسة عامر الشيشاني (٢٠٠٤)[٢]:بعنوان:**" اثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية : دراسة ميدانية على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم"**

اهتمت الدراسة بمجموعة من المتغيرات وهي (اكتساب المنظمة لميزة التنافسية ، تحسين أداء العاملين ، رفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء وتحسين المنافسة العربية) . حيث تم إعداد استبانتين احدهما للقيادات الإدارية في الشركة والأخرى للعملاء المشتركين مع الشركة. بعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها تبين أن هناك علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات واكتساب المنظمة لميزة تنافسية، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى ثقة (٩٥%) .

٥- دراسة مهدي عثمان (٢٠٠٣) [١]:بعنوان : **" اثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية : دراسة ميدانية من منظور المديرين ".**

---

[١] محمد الطائي،معن المعاضيدي،"الأثر التتابعي لتقانة المعلومات ونظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية " ،**مجلة تنمية الرافدين** ،٢٠٠٤, ص ٦٣- ٧٤.

[٢] عامر الشيشاني ،" اثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية:دراسة ميدانية على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم" ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية إدارة المال والأعمال ،جامعة آل البيت،٢٠٠٤ .

[١] مهدي عثمان, **اثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة اليرموك, ٢٠٠٣.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة ، حيث تم بتوزيع استبيان على عينة الدراسة المتكونة من جميع مدراء الإدارة العليا. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن أهم الاستراتيجيات المستخدمة في شركات إنتاج الدواء المحلية من وجهة نظر المدراء هي إستراتيجية التمايز عن المنافسين إثناء تغطية كامل السوق ، إستراتيجية خفض التكاليف / قيادة التكلفة ، وتقعان ضمن الموافقة العليا، حيث حصلت إستراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٤٧) ،ومن ثم إستراتيجية قيادة التكلفة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٥) ، وحصلت إستراتيجية التمايز عن المنافسين إثناء تغطية جزء من السوق على موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٤٠) ، كما بينت النتائج أيضا أن عينة الدراسة لا تستخدم إستراتيجية تركيز خفض التكاليف حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٩٤) .

٦- دراسة زهير الصباغ (٢٠٠١) [٢]: بعنوان **:" تأثير تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع البنكي في الأردن"**

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة وهي:-

- هل تؤثر تكنولوجيا المعلومات على تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المصرفي في الأردن ؟
- إلى أي مدى كان القطاع المصرفي في الأردن ناجحاً في استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية ؟
- وما هي تكنولوجيا المعلومات التي يستخدمها القطاع المصرفي في الأردن ؟

وقد أثبتت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القطاع المصرفي في الأردن هو قطاع متطور ويقدم معظم الخدمات والسلع التي تقدمها معظم البنوك الغربية المتطورة، كما أن هناك فجوات سالبة بين توقعات الزبائن والخدمة المدركة فعلياً. هذا الجانب يبين أن توقعات الزبائن اكبر من تلك المدركة فعلياً. ولقد كانت اكبر فجوة في بعد تكنولوجيا المعلومات، ثم البعد المالي ثم جودة الخدمة. أخيراً كان لبعد تكنولوجيا المعلومات اكبر تأثير على تحقيق ميزة تنافسية، ثم بعد جودة الخدمة فالبعد المالي على التوالي.

٧- دراسة حسن الزعبي (١٩٩٩) [١]: بعنوان**:" أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي"**

---

(٢) زهير الصباغ ،"تأثير تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع البنكي في الأردن " ، **مجلة البصير** ، مجلد ٧ ، العدد ١, ٢٠٠١ .

هدفت الدراسة إلى تحليل مستوى مساهمة نظام المعلومات الاستراتيجي في تحقيق عوامل التفوق التنافسي (نمو الحصة السوقية، نمو القيمة السوقية للأسهم، نمو العائد على الاستثمار) عبر بناء وتطوير المزايا التنافسية (التميز ، قيادة التكلفة ، الإبداع ، النمو ، التحالفات) وذلك من خلال استقصاء آراء (٧٥) من المدراء العامون ونوابهم ومساعدوهم الذين يعملون في (١٤) مصرفاً تجارياً ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تباين في اعتماد المصارف على مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي، في تحقيق عوامل التفوق التنافسي عبر بناء وتطوير المزايا التنافسية، والى أن غالبية المصارف محل الدراسة كانت تحقق نمواً في العائد على الاستثمار كعامل تفوق تنافسي وبنسب مختلفة وان اضعف المزايا التنافسية بناءاً وتطويراً بالاعتماد على مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي هي ميزة التحالفات بالرغم من أهميتها في تحقيق نمو في الحصة السوقية ونمواً في القيمة السوقية للأسهم، وأوصت الدراسة بضرورة تحديد إطار عام كمرشد للإدارات ، ليكون دليلاً ومساعداً لمنظمات الأعمال لمساعدتهم في كيفية مساهمة نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي بشكل فاعل .

الدراسات الأجنبية :

٨- دراسة Chen & Tsou **(2007)** [1] :بعنوان:" **تبني تكنولوجيا المعلومات لتطبيقات إبداع الخدمة والميزة التنافسية : دراسة حالة الشركات المالية"**

---

(١) حسن الزعبي ،" **اثر استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي** : دراسة تطبيقية على المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي " , أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد, ١٩٩٩ .

(1) J.S. Chen& H.T.Tsou ,**"Information Technology Adoption For Service Innovation Practices And Competitive Advantage** : The Case Of Financial Firms " , Op.Cit.

تهدف هذه الدراسة إلى توسيع الفهم حول الإبداع في تقديم الخدمة كمقدرة تنظيمية في غاية الأهمية من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات التي تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات . ضمن سياق الشركات المالية ، تختبر هذه الدراسة كم يتم تبني تكنولوجيا المعلومات ، وكيف تستطيع الشركات من خلالها تحسين تطبيقات الإبداع على الخدمات ، وكيف قد تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات .

أما الطريقة في هذه الدراسة فهي مسح تجريبي ، واستفتاءات أرسلت إلى (٥٥٨) شركة مالية في تايوان ، أما التحليل فكان ما مجموعه ١٨٤ الملاحظات المقبولة جمعت وحللت دون تحيز . والاستنتاجات كانت تقترح بان تبني تكنولوجيا المعلومات لها التأثيرات الايجابية على تطبيقات الإبداع على الخدمات ، والتي تزيد الميزة التنافسية في الشركات .

٩- دراسة Calderon & Others **(2001)** [٢]**:بعنوان:" تكنولوجيا المعلومات والعائد المالي في الشركات الكورية الجنوبية"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة بين فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات والعائد المالي في الشركات الكورية الجنوبية وتوصلت إلى أن هناك علاقة ايجابية بين فعالية تكنولوجيا المعلومات والعائد المالي لهذه الشركات .

١٠- دراسة Adam & Gary (2000)[١]: بعنوان :**" اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي للشركات"**

سعى الباحثان إلى بحث اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي للشركات وبينا أن هناك شركات تنفق بسخاء على تكنولوجيا المعلومات وتتميز بأنها مرتفعة العوائد المالية ، ولكن في المقابل نجد أن بعض الشركات على الرغم من إنفاقها السخي إلا أنها متواضعة العوائد المالية . وقد

---

(2)Thomas G.Calderon .Sooduk Seo.Ll-Woon Kim , "Information Technology And The Performance Of Financial Companies In South Korea "Op.Cit, P 83- 96 .

(1)Mo Adam Mahmood & Gary J ,"Impact Of Information Technology Investment On Organization Performance ",**Journal Of MIS** ,Vol.16,No.4 .2000, P 3- 10.

أكدت هذه الدراسة على ضرورة أن يترافق الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات مع استثمار في هيكل الشركة وتبني بعض الأساليب مثل الهندره وإعادة التنظيم .

١١- دراسة Pwell & dent (1997)(٢): بعنوان: **" تكنولوجيا المعلومات كميزة تنافسية: الدور للأفراد، الأعمال، والمصادر التكنولوجية"**

فقد سعت هذه الدراسة إلى مراجعة الدراسات السابقة حول العلاقة بين تقنية المعلومات كميزة تنافسية وأداء المنظمات الصناعية الأمريكية وتوصلت إلى أن هذه العلاقة غير موجودة ، ولكن تميزت بعض الشركات على غيرها بقدرتها على استخدام الموارد البشرية بشكل أفضل فادى ذلك إلى زيادة الإبداع والتطور .

١٢- دراسة Barry Shore (1996) (٣): بعنوان :**" استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية : دراسة للاتجاهات الحالية والمستقبلية"**

تبحث هذه الدراسة في التوجه الواعي للمؤسسات نحو الأهمية الإستراتيجية لمشاريع أنظمة المعلومات بهدف تحقيق فوائد تنافسية . وقد تم وضع الإجراءات الممكن اتخاذها لاختبار هذه المشاريع وتطبيقها .

استخدمت هذه الدراسة الإجراءات التي طورها (Porter & Miller) كقاعدة لمسح ميداني شمل أربع وعشرين مؤسسة تستخدم أنظمة المعلومات ، والتي من الممكن أن تطور موقفهم التنافسي . وقد خلصت الدراسة إلى أن التركيز الحالي هو على التسويق والمبيعات ، بينما كان الميل نحو دفع التطبيقات الجديدة باتجاه عمليات الربط بين الموردين والمؤسسات ذات العلاقة .

١٣- دراسة Kettinger & others (1994)(١) :بعنوان:**" أنظمة المعلومات الإستراتيجية ودروها في تحقيق استمرارية المنظمة وتحسين أدائها"**

---

(2) Thomas C . Powell And Anne Dent –Micallef ,"Information Technology As A Competitive Advantage: The Role Of Human , Business And Technology Resources ", **Strategic Management Journal** , Vol.18,No.5,1997, P 375 - 405.
(3) Barry Shore," Using Information Technology To Achieve Competitive Advantage: Study Of Current And Future Trends", Op.Cit,, P 54 - 59
(1) William J.Kettinger &Others,"Strategic Information System Revisited A Study In Sustainability And Performance ",**MIS Quarterly** ,Vol.18 , No .1,1994, P 31 – 58.

حيث هدفت الدراسة إلى بيان أهم العوامل المؤثرة في إدامة واستمرارية الميزة التنافسية وأداء المنظمات ، حيث تم تطبيق أسلوب تحليل المحتوى لتطبيقات أنظمة المعلومات الإستراتيجية في (٣٠) منشأه في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام أنظمة المعلومات الإستراتيجية يؤثر في تحسين ربحية المنظمة والمتمثلة بالعائد على الاستثمار والعائد على المبيعات والتدفقات النقدية الداخلة للمنظمة ، كما تعمل على زيادة الحصة السوقية للمنظمة في الصناعة التي تعمل بها ، وان استخدام أنظمة المعلومات الإستراتيجية يؤثر كذلك في تحسين وإدامة الميزة التنافسية للمنظمات وذلك من خلال تعزيز الاستفادة من موارد المنظمة ، وأوصت الدراسة بوجوب التركيز على المخططين الاستراتجيين في الاستمرار بتطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية وذلك للمحافظة على الميزة التنافسية في المستقبل

١٤- دراسة Bergeron & Others (1991)[٢]: بعنوان:**" تحديد فرص أنظمة المعلومات الإستراتيجية : تطبيقات ومقارنات بين المنهجين"**

هدفت الدراسة إلى مقارنة تطبيقات كل من سلسلة القيمة عند بورتر والاستراتيجيات الهجومية عند وايزمان ، وذلك في عشرين من المشاريع المتوسطة الحجم في كندا ، حيث تم تقسيمها إلى مجموعتين كل واحدة منها تحتوي على سبعة من المشاريع الصناعية وثلاثة من المشاريع الخدمية ، ويدور السؤال الرئيسي للدراسة حول طبيعة النتائج التي يمكن الحصول عليها جراء تطبيق هاذين المنهجين ، وتوصلت الدراسة إلى أن كلاً من المنهجين يمكن تطبيقها في المشروعات ، وانه من خلالهما يمكن تحديد أهم فرص تطبيقات أنظمة المعلومات الإستراتيجية ، خاصة إذا ما توافرت المشاركة الفعالة من المدراء في عمليات التطبيق ، إلا أن الاختلاف يبرز حول السمات والخصائص الرئيسية لكل مشروع أو شركة في تطبيق أي من المنهجين أعلاه ، فالمشروعات أو الشركات التي تعمل في بيئات مستقرة فإنها تنظر لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التغيير في عملياتها الداخلية كالإبداع في منتجاتها أو في تطوير التكنولوجيا التي تستخدمها ، وبالتالي فإنها ستختار منهج سلسلة القيمة ، أما الشركات أو المشروعات التي تعمل في بيئات دائمة أو سريعة التغيير فإنها تنظر لتحقيق الميزة التنافسية أو

---

(2) Begron Other's "Identification ,Of Strategic Information Systems Opportunities Applying And Comparing Tow Methodologies," **MIS Quarterly**, Vol.15 . No.1,1991, P 89 – 103

المكانة التنافسية من خلال النمو أو التميز والذي يتعلق مباشرة بالتغيرات السوقية كالمبيعات ، وبالتالي فإنها ستختار منهج الاستراتيجيات الهجومية ، وأظهرت النتائج الكلية لدراسة أن لإستراتيجية الهجومية هي أكثر جاذبية للمدراء من منهج سلسلة القيمة ، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء الدراسات المستقبلية للمشروعات والشركات الكبيرة والصغيرة الحجم .

ما يميز الدراسة الحالية:

معظم الدراسات السابقة ركزت على نظام المعلومات (كنظام يتكون من مدخلات ومعالجة ومخرجات) بينما ركزت هذه الدراسة على المفهوم الضيق لتكنولوجيا المعلومات المتكون من العناصر التالية (الأجهزة, البرمجيات, قواعد البيانات, الشبكات) أي الجانب التقني لنظام المعلومات, وتوصي الدراسة بإجراء دراسات أخرى تركز على الجانب التنظيمي من نظام المعلومات.

نلاحظ أن الغالبية العظمى من الدراسات السابقة, قد انصبت على دراسة نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث أثرها على تحسين الأداء وتحقيق عوامل التفوق التنافسي, إلا أن الدراسات التي بحثت في موضوع أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية كانت قليلة.

معظم الدراسات السابقة التي بحثت موضوع اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية ركزت على المؤسسات الخدمية وتجاهلت المنشآت الصناعية.

الفصل الثاني

تكنولوجيا المعلومات

الفصل الثاني

تكنولوجيا المعلومات

٢-١ المقدمة

لقد غيرت التقنيات الجديدة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية بشكل جوهري حياة الإنسان وعالم الأعمال ، مثلما غيرت شكل ومضمون العملية الإدارية .

فمن اجل مواجهة تحديات البيئة المعقدة والمنافسة الشديدة في نوعية المنتج والخدمة المقدمة بصورة أساسية، استخدمت الإدارة الحديثة أنظمة الحاسوب وواكبت أجياله حتى أصبح أداة لا غنى عنها في الإدارة والإنتاج[١] .

من جانب آخر فان تكنولوجيا المعلومات ، التي تشمل على نظم الحواسيب بمكوناتها المادية والبرمجية والاتصالات والشبكات قد أصبحت احد أهم سبل تنظيم القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال

---

[١] سعد ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، ط، دار اليازوري العلمية، عمان, ١٩٩٨، ص ٤٨.

المعاصـرة، إذ يمكـن القـول بـان الممتلكـات المعرفيـة وتكنولوجيـا المعلومـات قـد أصـبحا أقـوى مـن الممتلكـات الماليـة . فمـن يأخـذ بناصـية تكنولوجيـا المعلومـات والمعرفـة يكـون قـد تمكـن مـن تطـوير الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج والتسويق وخفض التكلفة وتحسين الجـودة فـي سـاحة تتزايـد فيهـا حدة التنافس العالمية[٢].

إن انفجار المعلومات وسيطرة التكنولوجيا الرقمية تمثل تغيرا جذريا في الأداء البشري ، إذ يمكن القول أن هناك تحولا من الاقتصاد الصناعي إلـى الاقتصـاد المعلومـاتي فـي ظـل تحـديات كبـرى تفرضها العولمة، مثل البيئة التنافسية وثقافة الإبداع والابتكار، من هنا تسعى المنظمات إلى العيش في حال من التوازن مع بيئتها المحيطة، تلك البيئة التي لا تفتأ تتغير وتتطور بصورة مستمرة، ودليل ذلك التطورات التي حصلت خلال فترة التسعينات من القرن الماضـي[٣] ، إذ أصبح الزبـائن يمثلـون قـوة ضغط لم تكن تواجهها المنظمات في الماضـي، وذلك يعود لسهولة الحصول علـى المعلومـات، فقد عملت تكنولوجيا المعلومات على تقريب المسافات واختصار الوقت،

وأصبح بإمكان الأفراد العمل بمسافات متباعدة بصورة متفاعلة، وبذلك تغيرت صـورة العمـل بدرجـة كبيرة فتحولت من بقاء قوة العمل ولساعات طويلة لتأدية مهام معينة بجهود كبيرة إلـى شـكل يعتمـد على تكنولوجيا المعلومات ، حيث أن المعلومات أصبحت تمثل عصب الحياة

لذلك لا يمكن تصور انه بإمكان أي إدارة أن تتغافل أو تـهمل المعطيـات الجديـدة التـي افرزهـا علم الإدارة وتكنولوجيـا المعلومـات وبخاصـة أدوات التحليل والصـياغة والتخطيط لاستخدام المـوارد المادية وغير المادية بطريقة كفوءة وفعالة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ويكفي فقط سرد بعض المصطلحات لتوضيح الصلة بين تقدم الإدارة الحديثة وتطور تكنولوجيا المعلومـات مثـل: المصـنع المحوسـب، مكتـب بـلا ورق، مجتمـع بـلا نقديـة، أتمتـة المكاتـب، طـرق المعلومات السريعة ، وحوسبة العالم الواقعي[١].

٢-٢ مفهوم التكنولوجيا:

---

[٢] عامر قندلجي، علاء الدين الجنابي، **نظم المعلومات الإدارية**، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠٠٥، ص ٦.

[٣] برشنك العسكري، كارزان شريف، توظيف تقنية المعلومات في تطوير نظم المعلومات الإدارية (حالة دراسية في معمل الألبسة الجاهزة في السلمانية)، **مجلة تنمية الرافدين**، مجلد ٧٧ ، العدد ٢٧ ،٢٠٠٥ ، ص٩٥ -١٠٧ .

[١] ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، مرجع سابق ، ص ٥٢.

تعرضت التكنولوجيا كغيرها من المفاهيم الأخرى إلى العديد من النقاشات والجدل، حيث نجد أن هناك مفاهيم ومصطلحات متعددة لها، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف المنطلقات الفكرية والمرجعيات العلمية التي انطلق منها كل باحث في تعريفه للتكنولوجيا.

يعرّف عامر الكبيسي (٢٠٠٥)(٢)التكنولوجيا بأنها كل أنواع المعرفة الفنية والعلمية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل بحيث تسهل على الإنسان الجهد وتوفر الوقت وتحقق للمنظمة أهدافها.

وبهذا يظهر لنا بان تكون التكنولوجيا لا تقتصر على استخدام الآلات التكنولوجية فحسب ، بل إنها تمتد إلى الجوانب المعرفية والفكرية والى الأساليب والفنون اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، وهذا ما يؤكد عليه Daft and Noe (2001)(٣)حيث ينظر إلى التكنولوجيا على أنها " استخدام المعرفة والأساليب المتاحة لإنتاج السلع والخدمات " .

في حين يرى Fray (1982) (٤) أن أي مفهوم للتكنولوجيا يجب أن يشمل على واحدة أو أكثر من الجوانب :

- جانب التعقيد الفني المتصل باستخدام التكنولوجيا .
- جانب الروتين والملل المتصل باستخدام التكنولوجيا .
- جانب تقنية المعلومات المتصل باستخدام التكنولوجيا .
- جانب تشخيص التكنولوجيا

علما بان وجود التكنولوجيا داخل المنظمة يكون على مستويات ثلاث :(١)

١- **المستوى الفردي**: حيث يقصد بالتكنولوجيا هنا المهارات الشخصية والمعرفة التي يمتلكها الفرد في التنظيم.

(٢) عامر الكبيسي، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**، ط١, دار الرضا للنشر, سوريا, ٢٠٠٥, ص ١٣٨-١٣٩.

(3) Richard L. Daft, **Organization Theory And Design**, (7 Th Ed), South Western Publishing, 2001,P 260

(4) Fray, L.W , Technology-Structure Research**: Tree Critical Issues, Academy Of Management Journal**, (25) , 3, 1982 ,P 20

(١) يسري أبو سمك، **أثر تكنولوجيا العمل في الوحدات الإدارية على نظم معالجة المعلومات في الوحدات الإدارية على نظم معالجة المعلومات**: دراسة ميدانية تطبيقية على القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٢, ص٣٤.

٢- **المستوى الوظيفي:** حيث يقصد بالتكنولوجيا الإجراءات والأساليب التي تستخدمها (الوحدات والأقسام) في أدائها لأعمالها.

٣- **المستوى التنظيمي:** وتتمثل في الطريقة التي يحول التنظيم بها المدخلات إلى مخرجات.
وعادة ما ينظر إلى التكنولوجيا المستخدمة في قطاع الخدمات على إنها اقل تعقيدا من تلك المستخدمة في قطاع السلع

٢-٣ المعلومات الماهية والمفهوم :

لم تعد أهمية المعلومات اليوم موضع نقاش أو جدل، فقد شهد مطلع هذا القرن تطورات مذهلة في مجال التكنولوجيا والمعلومات، ويمكن القول أننا نشهد الآن ثورتين منفصلتين تسيران في تواز، إحداهما ثورة المعلومات حيث الكم الهائل من المعلومات المتاحة عن كل شيء تقريبا بالإضافة الى التنوع في الأشكال التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات والتي تتزايد بشكل مستمر , والأخرى هي ثورة الاتصالات والتي يمكن من خلالها نقل كل أنواع المعلومات على المستوى المحلي أو العالمي باستخدام وسائل الكترونية أكثر تعقيدا وبسرعة هائلة وثقة اكبر وفي قدرة هذه التكنولوجيا على نقل المعلومات بشكل ممتاز، ودخول هذه التطورات إلى كافة الحقول والميادين .

٢-٣-١البيانات ،المعرفة ، المعلومات:

عرف كل من رسلي قدوره وسعد ياسين (٢٠٠٣)[1] البيانات على أنها "المادة الخام ،المعطيات البكر، الأرقام والأحداث التي تستخدم كعناصر مدخلات ليتم تحويلها باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات إلى معلومات مؤثرة ايجابيا باتجاه الحدث .كما أنهم قد عرفوا المعرفة على أنها " مزيج من الإدراك والفهم العميق المستند على معلومات وحقائق كثيفة ومتنوعة موضوعة في سياق منظم يساعد في استخدام التراكم النوعي للمعلومات بصوره أفضل .

أما عنصر المعلومات فقد عرّفه زياد الشرمان (٢٠٠٤)[2] "البيانات التي تم معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة مبينة وذات معنى ".

---

[1] رسلي قدوره، سعد ياسين، نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، المجلد ٦, العدد٢، ٢٠٠٣، ص ١٧٨-١٩١.
[2] زياد الشرمان، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، ط١،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤، ص١٤.

كما عرفت معالي حيدر (٢٠٠٢)[٣] المعلومات على أنها " كيان ملموس أو غير ملموس يخفض من عدم التأكد بشأن موقف أو حدث معين فعلى سبيل المثال أن المعلومات بشأن الطقس تخفض من عدم التأكد فيما يتعلق بحدث مثل إقامة مباراة لكرة القدم" ، وقد عرف كل من سلوى السامرائي وعبدالرحمن العبيد (٢٠٠٥)[٤] المعلومات على أنها " بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها أي أنها (بيانات معالجة).

٢-٣-٢أهمية المعلومات :

تلعب المعلومات دورا بالغ الأهمية في المجتمعات من نواحي متعددة وذلك على النحو التالي Sawyer and Brain(2000)[٥] .

١- دور المعلومات في صناعة القرارات :

إن عملية صناعة واتخاذ القرار من الأمور الأساسية في مختلف جوانب الحياة، حيث تنعكس القرارات المتخذة على مصير الأفراد والمؤسسات المعنية والمتأثرة به وتشير الدراسات المعاصرة الى أن المعلومات الموثوقة والوافية تمثل نسبة كبيرة من مستلزمات القرار الناجح، حيث أن القرار الناجح يعتم على ما نسبته (٧٥ %) أو أكثر من المعلومات وما نسبته (٢٥%) فاقل من القدرات والخبرات الشخصية .

٢- المعلومات والبحث العلمي:

إن مفهوم البحث العلمي يمر من خلال عناصر ومواقف متتالية تبدأ بمشكلة أو تساؤل أو موقف غامض ثم ينتقل الباحث إلى تحديد أبعاد وملامح المشكلة، ثم تبدأ بعد ذلك عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة (مرحلة البحث والتقصي)، التي يتوصل من خلالها الباحث إلى معارف واستنتاجات جديدة ومن هنا تظهر أهمية الترابط الوثيق بين مراكز البحث العلمي ومراكز المعلومات .

٣- المعلومات والاقتصاد والثروة:

فلقد لعبت ثورة المعلومات دوراً هاما في تغيير مصادر الثروة، بحيث أصبح مصدر الثروة الحديث هو المعلومات وليس المادة، مما أسهم في إيجاد ما يعرف باقتصاد المعرفة القائم على أساس المعلومات، كون المعلومات وما ينتج عنها من معارف أصبحت اليوم

---

(٣) معالي حيدر, **نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)**, الدار الجامعية, جامعة المنوفية, ٢٠٠٢.
(٤) سلوى السامرائي, عبد الرحمن العبيد, نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر, ط١, دار وائل للنشر, عمان,٢٠٠٥, ص ٣٥.
(5) Sawyer C., Stacy, And Brain, K. Williams, **Using Information Technology Practical To Computers And Communications**, 7th Ed .Boston, Mc Graw Hill,2007, P 432- 434.

المحرك والمكون الأساسي للثروة، لذا أصبحت الوظائف التي تعتمد على تجميع ومعالجة المعلومات أكثر الوظائف التي تدر دخلاً على أصحابها .

٢-٤ تكنولوجيا المعلومات: الماهية والمفهوم

يعيش العالم اليوم ثورة تقنية متسارعة، لعل من أهم ملامحها كم المعلومات الهائل والمتراكم، الذي يتدفق بغزارة من كل حدب وصوب، ولقد اختلف الكتاب والباحثون في إعطائهم لتعريف واحد شامل لتكنولوجيا المعلومات، ولعل مرد ذلك يرجع إلى اختلاف مرجعياتهم العلمية ومنطلقاتهم الفكرية ،فقد عرّفها عبد الرحمن الصبّاح (١٩٩٨)[١] على أنها مجموعة من الأجزاء المترابطة يبعضها البعض، حيث يهتم أحد أجزائها بأساليب المعالجة السريعة للمعلومات باستخدام الحاسوب وحيث يهتم الجزء الأخر بتطبيق الأساليب الإحصائية والرياضية في حل المشكلات ويهتم الجزء الثالث بمحاكاة التفكير من خلال برامج الحاسوب.

ويعرفها عبد الفتاح العجلوني (١٩٩٨)[٢] بأنها "المكونات المادية، البرمجيات، وسائل الاتصال عن بعد، وإدارة قواعد البيانات، وتقنيات معالجة المعلومات الأخرى المستخدمة في أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب" .

ويعرفها كل من Carter and Sinclair (1997)[١] على أنها "استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تسهم في التقاط البيانات وتخزينها، واسترجاعها، ومعالجتها، وإرسالها للجهات المعنية بالشكل والتوقيت المناسبين ".

كما وتعرفها منظمة اليونسكو UNESCO [٢] بأنها " مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب الإدارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات وتطبيقها".

ولعل القارئ ومن خلال إلقائه النظرة الأولى على هذه المفاهيم يستطيع أن يستنتج ما يلي:

١- إن تكنولوجيا المعلومات تركز وبشكل محوري على استخدام تقنيات وبرمجيات الحاسب الآلي.

٢- إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تشمل جملة من المراحل، تبدأ أولا بالحصول على البيانات من البيئة ثم بعد ذلك تبدأ عملية المعالجة على هذه البيانات والتي تتضمن (التنظيم ،التبويب،

---

[١] عبد الرحمن الصباح، **نظم المعلومات الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع ،١٩٩٨، ص ٧٥.

[٢] عبد الفتاح العجلوني، **تقييم تطبيقات نظم المعلومات في شركات مختار من القطاعين العام والخاص في الأردن**: دراسة حالة على الملكية الأردنية والبنك العربي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت ،١٩٩٨، ص٩٥.

(1)Carter,R .And Sinclair, I, **Students Guide In Formation Technology. British:** British Library Cataloguing In Publication Data ,1997,P 4.

(2)Mckean, Joan Mzier**, Facsimile And Libraries In Telecommunication And Libraries:** A Primer For Librarieans And Information Managers, Editd D. W King, Et Al. Whithe Plains. N. Y : Knowledge In Dustry Publication , 1981

التخزين والترميز والتحليل) ثم يتم بعد ذلك إرسال النتائج المترتبة على عمليات المعالجة السابقة إلى الجهات المعنية للاستفادة منها .

٣- حتى تستطيع أنظمة تكنولوجيا المعلومات أن تحقق الاستفادة العظمى من عملياتها، فلا بد من توفير مخرجاتها للمستفيدين في الوقت والشكل المناسبين.

٤- تتمثل مخرجات تكنولوجيا المعلومات في ظهور العديد من مجالات التطوير، كظهور البرمجيات المتطورة والتي تتضمن (النظم الخبيرة، الذكاء الاصطناعي، قواعد البيانات ،أتمتة المكاتب والانترنت ، الانترانت ، الاكسترانت، البريد الالكتروني ، وتكنولوجيا الاتصالات عن بعد).

وتأسيسا على كل ما سبق فإننا نرى بان تكنولوجيا المعلومات لا تقتصر على استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة فحسب، بل تمتد إلى الجوانب المعرفية والفكرية والأساليب والفنون اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

٢-٥ العوامل المؤثرة والمحفزة في تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات :[١]

لم تظهر تكنولوجيا المعلومات من فراغ وإنما جاءت نتيجة متغيرات جذرية ونوعية هائلة ووليدة عوامل موضوعية شكلت قوى محفزة لتطوير نظم وأدوات تقنيات جديدة تواكب التحديات الكبيرة التي أفرزتها البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة في العالم. هذه العوامل والقوى هي:

١- انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة:

نحن نعيش حقاً في عصر انفجار المعلومات والمعرفة وتسارع موجات توالدها وتراكمها بوحدات زمنية غير ملموسة تعجز كل القدرات الإنسانية المتاحة على ضبطها والإلمام بها. ويعبر عن ثورة المعلومات وانفجار المعرفة النمو المستمر في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات وتحولها المتزايد نحو التصغير، الرقمنة، السرعة المرونة ، حيث أصبح من الممكن فعلاً القول بأن العالم أصبح قرية صغيرة.

٢- تكنولوجيا الانترنت والشبكات:

---

[١] سعد ياسين, **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**, ط١, دار المناهج, عمان,٢٠٠٨, ص ٣٧ – ٤٢.

إذا كانت تكنولوجيا المعلومات هي القوة التي سوف تحول الألفية الثالثة إلى أعظم ازدهار في التاريخ فإن شبكة الإنترنت هي أكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع الآلة الطابعة قبل (٥٠٠) عام. لقد خلقت الانترنت نوعا من الانفجار الهائل في اهتمام الناس وأصحاب الأعمال ليس له نظير في مسار العلم والتكنولوجيا. هذا الانفجار في استخدام شبكة الانترنت أدى إلى ظهور نماذج جديدة للأعمال لم تكن معروفة في السابق مثل نماذج أعمال الشركات Amazon.com، Google، Yahoo، Schwab وغيرها. بل أن الشركات الصناعية الكبرى مثل GE، Ford، Gm وغيرها قد بدئت بوضع خطط لإنشاء أسواق افتراضية لها على شبكة المعلومات العالمية.

٣- انبثاق نماذج الأعمال الالكترونية:

أفرزت تقنيات ونظم المعلومات الإلكترونية نماذج جديدة للأعمال لم تكن معروفة من قبل، وهي في معظمها نماذج غير مسبوقة من حيث مضمون النشاط وهياكله ووظائف الدعم الإداري المرتبط به. وتقع جميع هذه النماذج في فضاء عالم جديد يتشكل هو عالم الأعمال الرقمي المفتوح والفوري Online Digital Business في مقابل عالم ما قبل الانترنت وثورة تكنولوجيا المعلومات Offline World . فكل ما كان سائدا قبل عقد التسعينات وفي المقدمة نموذج الأعمال التقليدية الذي هيمن على إدارة الأعمال في عصر الصناعة تجري الآن إعادة تشكيله، وتمثل الانترنت والشبكات الرقمية أهم وسيلة تكنولوجية تساهم اليوم في خلق وتطوير نماذج ونظم الأعمال الجديدة .

٤- العولمة:

تزداد اقتصاديات العالم اندماجاً فيما بينها وتتسع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية، والتجارة الدولية وتكنولوجيا الاتصال بين هذه الاقتصاديات بصورة لم يسبق لها مثيل. وتتضح صورة العولمة في بعدها الاقتصادي من خلال ظهور الشركات الكونية وتزايد تأثير الشركات المتعددة الجنسيات والاندماج المتزايد لاقتصاديات العام المتقدم.

٥- تسارع التغير النوعي والكمي في بيئة الأعمال :

نعيش في عالم متغير في كل نواحيه ومظاهره ويتسارع التغير في هذا العالم إلى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود الفاصلة للزمان والمكان. أي تتلاشى الفواصل بين ما هو قديم وجديد، وبين ما هو ثابت نسبياً ومتحول، وبين ما هو كائن وما سيكون بأشكال ومضامين جديدة. ويظهر هذا التغير بجلاء أكثر في البنية التكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية للعالم وفي تطور التكنولوجيا وبالذات التكنولوجيا الحيوية، الهندسة الوراثية، هندسة البرمجيات المعقدة

والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال. في ظل هذه التغيرات والتحولات التي يحكمها قانون ثابت واحد هو التغير الخلاق فإن جوهر الميزة التنافسية المؤكد تكمن في قيمة المعلومات الضرورية التي تقوم بإنتاجها نظم وتكنولوجيا المعلومات في عالم المنافسة والتطور والتحسين المستمر.

٢-٦ أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال :

إن هذا التقدم والتطور الذي حصل ويحصل في ميدان المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وخدماتها، جعل العديد من العاملين في هذا المجال يطلق على هذه المرحلة من الزمن (عصر المعلومات) ويرون أن (مجتمع المعلومات) هو المجتمع البديل الذي سيأخذ مكان المجتمع الصناعي الذي بدأ منذ حوالي ثلاثة قرون وغطى معظم القرن العشرين. والحقيقة التي لا يستطيع احد إنكارها هي أن وسائط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة كسرت الحواجز التي كانت تقف عائقا وراء بناء نشر المعلومات سواء بين الأفراد أو بين المؤسسات المختلفة العلمية والاقتصادية والتجارية وغيرها ،جعلت الاستفادة من المعلومات أمرا ميسورا مما يمكن المساعدة على التقدم العلمي والتطور والاكتشاف وكذلك رفع مستوى الأفراد في حياتهم المهنية أو تكيفهم الاجتماعي أو غير ذلك من المجالات التي تكون في حاجة ماسة لاستخدام المعلومات .[١]

وبالتالي فان أهمية استخدام التكنولوجيا في منظمات الأعمال يتضح من خلال ما يلي:

١- أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات على الهيكل التنظيمي:

يمكن ملاحظة هذه الأهمية من خلال تأثير دور التكنولوجيا على الإدارة العليا والوسطى وذلك من حيث محتوى الوظيفة ومتطلبات الكفاءة الإدارية في شاغلي هذه المراكز وذلك على النحو التالي:

- حلول اللامركزية في سلطة الإدارة الوسطى من خلال برمجة أتمتة العمليات وما يترتب على ذلك من اللاشخصية في الأداء .
- تخفيض عدد الكوادر بسبب عملية الأتمتة للوظائف خصوصا الروتينية منها .
- تتطلب تكنولوجيا المعلومات المعرفة الفنية .
- إفساح المجال لأكبر عدد ممكن للمشاركة في عملية اتخاذ القرار. رؤية أوضح للمشكلات وبدائلها.

ويرى (التمياط ، ٢٠٠٧)[٢] بان الهياكل التنظيمية في ظل تكنولوجيا المعلومات تمتاز بما يلي:

---

(1)Lan Miles And Jonath Gerhuny, **The Social Of Economics Of Information Technology In New Communication Technologies And The Public Interest**: Comparative Persective On Policy And Research Sage Publication Ltd, London, 1986.

(٢) حواس التمياط, اثر **استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية ادارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية**, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, ٢٠٠٧, ص ٣٧.

أ- إزالة الحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية والوظيفية وبالتالي تطوير الهيكل التنظيمي على أساس العمليات الرئيسية بصورة اكبر .

ب- التركيز على الفرق المدارة ذاتيا.

ج- اتساع نطاق الإشراف للمدراء .

د- تقليل حالات عدم التأكد من خلال توفير البيانات والمعلومات لمتخذي القرارات في كافة المستويات الإدارية .

٢- أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات على الرقابة الإدارية:

إن توحيد وتكامل عمليات المنظمة في مجال الرقابة يقود إلى مركزيتها، مما يترتب عليه رفع كفاءة أدائها، رغم أن ذلك يعتبر تحديدا لصلاحيات ومسؤوليات الإدارة الوسطى.

٣- أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات على تفويض السلطة:

تتيح تكنولوجيا المعلومات للمديرين التنفيذيين تفويض بعض صلاحياتهم للإدارة الوسطى دون أن يفقدوا الرقابة على ذلك، فنظام الرقابة المؤقتة يسمح لهم بمراقبة التجاوزات من خلال المعايير الموضوعة لذلك، الأمر الذي يؤدي إلى توزيع أفضل للصلاحيات ضمن إطار المنظمة وخلق علاقة ندية بين الأطراف .

٤- أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي:

تسهم تكنولوجيا ونظم المعلومات في التأثير على تحسين الأداء المؤسسي من حيث: (١)

أ- زيادة قدرة المنظمة على الدخول إلى أسواق جديدة .

ب- زيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وذلك من خلال تحسين عمليات التعليم ونقل المعرفة واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية .

ج- تحسين فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية وزيادة جودتها وتحسين محتواها .

د- زيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها .

هـ - زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد أفضل المخرجات بأقل التكاليف الممكنة.

و- زيادة عدد الفرص المتاحة أمام المنظمة في الأسواق الداخلية والخارجية وتفعيل عملية توليد وتطبيق الأفكار الجديدة اللازمة لتطوير السلع والخدمات .

---

(1)Henry C. And Lucas, JR,, **Information Technology For Management**, 6th Ed ,Mc Graw Hill, 1997

٥- أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المنظمة :[٢]

أ- **الإستراتيجية الإنتاجية:** من خلال تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بحجم الإنتاج والجودة وخدمات المستهلكين، ومن خلال نظم التصميم الهندسي للعمليات ونظم الرقابة، ونظم إدارة المخزون والمشتريات والتصنيع بمساعدة الحاسب الآلي.

ب- **الإستراتيجية المالية:** حيث عملت تكنولوجيا المعلومات على تسهيل تنفيذ الإستراتيجية المالية من حيث الحصول على الأموال واستخدامها والسيطرة عليها وتوزيعها بكفاءة عالية، والعمل على توفير السيولة المالية من المصادر الداخلية والخارجية، ومراقبة التدفقات النقدية ومن خلال تسجيل ومتابعة العمليات المالية اليومية، كما ساعدت على تقليل تكاليف المنظمة الثابتة والمتغيرة ومراقبتها بشكل مستمر، مما يسهم في ترشيد الإنفاق وزيادة الإنتاج عن طريق تقييم الأداء المالي من حيث السيولة والربحية والمديونية .

ج- **الإستراتيجية التسويقية:** وذلك من خلال إجراء بحوث التسويق عن طريق تعدد مصادر الحصول على البيانات والمعلومات، بالتالي الإسهام في تقييم السوق من خلال جمع المعلومات عن العملاء واحتياجاتهم وعن المنافسين وقدراتهم، مما يسهم في تطوير السلع والخدمات اللازمة لمقابلة احتياجات هؤلاء العملاء، كما أسهمت في تقصير طول القناة التسويقية، وتقليل التكاليف البيعية وسهولة متابعة حجم المخزون .

د- **إستراتيجية الموارد البشرية:** وذلك من خلال زيادة التوافق بين الانفراد والوظائف، وبالتالي اختيار الموارد البشرية المؤهلة والكفوءه، وتدريبها وتقييم أدائها ، وتخطيط مسارها الوظيفي ،كما وأسهمت في تحسين نوعية وظروف العمل من خلال تحسين عمليات الاتصال والحفز والدافعية لدى الأفراد، ومن خلال اغناء الوظائف وتوسيعها والعمل على بناء قاعدة معلوماتية للموارد البشرية .

هـ - إستراتيجية البحث والتطوير: لعبت تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تنفيذ وظيفة البحث والتطوير، وذلك من خلال تطوير المعرفة اللازمة للإدارة والعاملين ومساعدتهم في تصميم المنتجات الجديدة والعمل على تطوير المنتجات الحالية، والإسهام في تحسين العمليات الإنتاجية في المنظمة ككل.

٢-٧ أهم المؤسسات المعنية بالشؤون التكنولوجية والمعلوماتية في الأردن :[١]

١- **المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا:** ويعتبر مؤسسة مستقلة منوط بها تخطيط المسيرة العلمية والتكنولوجية وتنسيق نشاطاتها والإشراف على تنفيذها بالتعاون مع المؤسسات ذات العلاقة.

---

[٢] مبارك، **تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء**: دراسة تحليلية لشركات التامين الأردنية، مرجع سابق.

[١] أبو سمك، **أثر تكنولوجيا العمل في الوحدات الإدارية على نظم معالجة المعلومات في الوحدات الإدارية على نظم معالجة المعلومات**: ،مرجع سابق، ص ٦٩.

٢- **الجمعيـة العلميـة الملكيـة:** حيـث تهـدف للقيـام بأعمـال البحـث والتطـوير العلمـي والتكنولـوجي المرتبطة بالعملية التنموية في الأردن.

٣- **مركز تكنولوجيا الحاسوب والتدريب والدراسات الصناعية:** والذي يقدم خدمات متنوعة في مجال الحاسوب وتطبيقاته، وفي مجال الدراسات الصناعية للعديد من مؤسسات القطاعين العام والخاص على حد سواء.

٤- **مركز المعلومات الوطني:** ويتولى مسؤولية إنشاء وتطوير وإدارة نظم المعلومات المتكاملة على المستوى الوطني، بحيث يربط بين مراكز المعلومات المختلفة في القطاعين .

٥- **نظام المعلومات الوطني:** وهو نظام لا مركزي تشارك فيه كافة المؤسسات المنتجة أو المجمعة للمعلومات في القطاعين، كما يتكون من مجموعة شبكات قطاعية فرعية تنتج المعلومات المتجانسة من حيث المضمون.

٦- **المؤسسات والمراكز العلمية والجامعات المهنية بشؤون تكنولوجيا المعلومات.**

٢-٨ العناصر الأساسية لتكنولوجيا المعلومات:

لقد أصبح إدخال تكنولوجيا المعلومات بعناصرها المختلفة مكونا أساسيا من مكونات المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وما ذلك إلا لأهميتها الواقعة في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات، وانجاز المهمات، وبالتالي تحسين الأداء العام والمكانة الإستراتيجية للمنظمة، ولعل من أهم العناصر الأساسية التي تتكون منها تكنولوجيا المعلومات ما يلي:

٢-٨-١ الأجهزة:

تشكل معدات الحاسوب نظام بحد ذاتها (مدخلات, معالجة, مخرجات) حيث تقوم هذه الأجهزة بوظائف متعددة لتسهيل العمل داخل المنظمة وفيما يلي توضيح للوحدات الآلية للحاسب الآلي (Hardware):[١]

أ- وحدة الإدخال (Input Unit):

تقوم وحدة الإدخال بتوصيل البيانات من خارج الحاسب إلى الذاكرة الداخلية له، أي نقل البيانات من لغة الإنسان إلى لغة الحاسب المكونة من نبضات كهربائية ومغناطيسية.

وتتعدد وسائل إدخال البيانات إلى الحاسب فنجد لوحة المفاتيح والفأرة...

ب- وحدة المعالجة المركزية (Central Processing Unit):

تعتبر القلب النابض في نظام الحاسب الالكتروني وترتبط بها آلات الإدخال والإخراج، وتقوم وحدة المعالجة المركزية CPU بثلاثة وظائف رئيسية وهي:

١- التخزين الداخلي(Internal Store):

---

(1) James A. O'Brien, **Introduction To Information Systems**, 11 Th ED, Mc Graw Hill, 2003, P 80 – 81.

وهي تقوم بوظيفة المخزن المؤقت للبرامج والبيانات اللازمة أثناء تنفيذ هذه البرامج وعليه فان جميع البيانات المطلوبة أثناء المعالجة يجب أن تمر من خلال هذا المخزن الرئيسي . ونظراً لكون سعته محدودة ، فانه يستعان بمخزن إضافي أو أكثر لحفظ البيانات وإدخال اللازم منها فقط للمخزن الداخلي.

٢- وحدة العمليات الحسابية والمنطقية (Arithmetic and Logic Unit):

تحتوي على الدوائر الخاصة بالقيام بالعمليات الحسابية واتخاذ القرارات المنطقية ، فيقوم الجزء الخاص بالعمليات الحسابية بعملية الجمع والطرح والضرب والقسمة بينما يقوم الجزء الخاص بالعمليات المنطقية بإجراء المقارنات وفحص الشروط وتحديد تسلسل خطوات التنفيذ تبعاً لهذه الشروط.

٣- وحدة التحكم أو الرقابة (Control Unit):

يقوم هذا بالتوجيه والتنسيق بين جميع العمليات في نظام الحاسب الالكتروني، فوحدة الرقابة تتحكم بآلات الإدخال والإخراج وبعملية إدخال البيانات إلى وحدة التخزين الداخلية وإخراجها منها، كما تقوم بتنسيق استقبال المعلومات بين وحدة التخزين الداخلية ووحدة العمليات الحسابية والمنطقية.

ج- وحدة الإخراج (Output Unit):

تقوم نظم الإخراج المختلفة باستقبال نتائج التشغيل وتجهيزها وإخراجها في الصورة المطلوبة للمستخدم. وهناك العديد من نظم الإخراج التي يتعامل معها الحاسب، وأهمها على الإطلاق شاشات العرض والطابعات. وهناك أيضا أجهزة إخراج أخرى تستخدم في تطبيقات محددة مثل الرسم، وأجهزة إخراج الصوت (مكبر الصوت).

٢-٨-٢ البرمجيات:

إن معدات الحاسوب وحدها غير مفيدة، فهي تحتاج إلى برامج تقوم بتشغيلها، والبرنامج هو عبارة عن مجموعة من التعليمات المتسلسلة التي تخبر الحاسوب ماذا يفعل. أما البرمجيات فهي عبارة عن مصطلح عام يطلق على أي برنامج منفرد أو مجموعة من البرامج والبيانات والمعلومات المخزنة. وبمقارنة البرمجيات مع المعدات التي تتكون من مواد فيزيائية كالمعدن والبلاستيك فان البرمجيات تبنى من المعرفة والتخطيط والفحص ويسمى الشخص الذي يصنع البرنامج بالمبرمج، ويستخدم المبرمجون معرفتهم بكيفية عمل الحاسوب من اجل وضع مجموعة من التعليمات التي تنجز وظائف مفيدة وتدخل هذه التعليمات إلى الحاسوب ويتم فحصها وتعديلها مرارا حتى تعطي النتائج الصحيحة المطلوبة.

ويرى احمد الشرايعة وآخرون(٢٠٠١) [١] في كتابهم مهارات الحاسوب أن هناك ثلاثة أنواع من البرمجيات هي برمجيات النظم والبرمجيات التطبيقية وبرمجيات الأغراض العامة

أ- **برمجيات النظم:** يتولى هذا النوع من البرمجيات العديد من تفاصيل إدارة نظام الحاسوب، فهناك مثلا برنامج يعرف المفتاح الذي ضغطت عليه في لوحة المفاتيح ويقرر الرمز الذي حدده ذلك المفتاح، ويكون الرمز على شاشة العرض وهذا من برمجيات النظم .

ب- **البرمجيات التطبيقية:** وهذه البرمجيات تطوع الحاسوب من اجل تنفيذ وظائف مفيدة وخاصة مثل معالجة الحسابات باستخدام برنامج المحاسب المثالي، وإدارة الجرد وجدولة المواد الدراسية والرسم الهندسي باستخدام برنامج (AUTO CAD) ويتم شراء هذه البرمجيات حسب الطلب من شركات الحاسوب المعنية بالبرمجة.

ج- **برمجيات الأغراض العامة:** وهي البرمجيات التي يستطيع أي شخص أن يستخدمها ومن برمجيات الأغراض العامة برنامج معالج النصوص (Word) وهو عبارة عن حزمة تطبيقية تساعد المستخدم في تحضير الوثائق كالرسائل والتقارير. وهناك أيضا حزم الجداول الالكترونية مثل (Excel) وتستخدم لإدارة جداول الأرقام، وهناك حزم إدارة قواعد البيانات مثل (Access) التي تساعد في تنظيم واسترجاع كميات كبيرة من المعلومات .

٢-٨-٣ قواعد البيانات:

الذين يعملون في التسويق بحاجة إلى تحليل رغبات الزبائن، ومندوبين المبيعات بحاجة إلى تعقب نتائج الاتصالات مع الزبائن، والمحاسبين بحاجة إلى تسجيل تفاصيل مهمة حول الصفقات اليومية. فمن أجل مواجهة هذه الاحتياجات فإن المدراء من المفروض أن يكونوا على علاقة قريبة مع الأحداث اليومية في العمل لتلبية الأهداف المرجوة ، فمن هنا تظهر الحاجة الماسة لقواعد البيانات لتوفير هذه البيانات بالشكل المطلوب وبالوقت المناسب.[١] كما ويعرفها عبد الرحمن الصباح (١٩٩٨) [٢] بأنها " مجموعة متكاملة من البيانات المخزنة على شكل جداول مترابطة يبعضها البعض بعلاقات متبادلة "

ويكمن تلخص أهم المميزات والفوائد التي توفرها قواعد البيانات بما يلي:

أ- تقليل حالة التكرار والتضارب في البيانات ومنع الازدواجية.

---

[١] احمد الشرايعة وآخرون، **مهارات الحاسوب**، ط٤، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٠.

(1) James A. Senn**, Information Technology In Business**, Prentic-Hall International, Inc, 1995, P 223.

[٢] عبد الرحمن الصباح، **نظم المعلومات الإدارية** ،مرجع سابق، ص ٢١.

ب- تقليل تعقيد بيئة نظام المعلومات المنظمة.

ج- زيادة كفاءة وسرعة تنفيذ العمليات الداخلية في المنظمة.

د- زيادة المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات التنظيمية.

2-8-4 الشبكات:

يعرّفها عبد العزيز الغامس (٢٠٠٦)[١] بأنها مجموعة التجهيزات التي تقوم بتوزيع البيانات بين موقعين أو أكثر ، حيث تأخذ البيانات المنقولة الصفة المكتوبة أو المسموعة أو المرئية.

مزايا شبكات الحاسوب[٢] [٣]:

١- المشاركة بعتاد نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل طابعة واحدة للشبكة.

٢- المشاركة في برامج نظم المعلومات الحاسوبية إذ يكفي وجود نسخة واحدة من برنامج نظام إدارة قواعد البيانات أو أي برنامج من برامج التطبيقات لكي يتم استخدامها من قبل جميع نظم الحاسوب الموجودة في الشبكة .

٣- المشاركة بموارد نظام المعلومات من بيانات، معلومات، والاهم من ذلك المشاركة بموارد المعرفة وأصولها وبرأس مال المعرفة الموجود في المنظمة.

٤- تسهيل عمليات إدارة المعرفة من تكوين المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، المشاركة في المعرفة، وتوزيع المعرفة.

٥-شبكات الحاسوب هي قاعدة بناء نظم الدعم الجماعي للإدارة مثل نظم دعم القرارات الجماعية وغيرها.

٦- تشبيك جميع المستفيدين والزبائن مع المنظمة وذلك من خلال شبكة المنظمة الخارجية (Extranet) وربط جميع العاملين في أقسامهم ووحداتهم من خلال شبكة المنظمة الداخلية (Intranet).

---

(١) الغماس، **اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة في الوزارات الأردنية**، مرجع سابق ،ص٤٢.

(٢) ياسين, **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**, مرجع سابق, ص ١٦٢ .

(3) E. Wainrigth Martin And Others, **Management Information Technology**, 5 Th Ed, Pearson Prentice Hall, 2005, P 96 – 98.

٧- الكفاءة والفعالية في تنفيذ أنشطة وعمليات المنظمة .

٨- السرعة، الجودة، المرونة، والموثوقية العالية في إنتاج وتوزيع الخدمات الالكترونية للمستفيدين والزبائن في الوقت الحقيقي.

٩- الشبكات هي منطلق جميع تطبيقات التجارة الالكترونية، الأعمال الالكترونية، المصارف الالكترونية، وتطبيقات الأعمال على شبكة الانترنت.

أنماط الشبكات :

توجد أنماط أساسية لشبكات الحاسوب مهمة في تطبيقات الأعمال نذكر منها :[١]

١- **شبكة الاتصال المحلي** (Local Area Network) وتعرف اختصارا (LAN) وهي شبكة حاسوب محلية مصممة لربط نظم الحاسوب الشخصية مع الأجهزة الرقمية الأخرى، وتربط الشبكة عدد من أجهزة الحاسوب في مكتب واحد، أو عدة مكاتب في مبنى واحد. ويمكن أن تمتد الى مباني متقاربة في مجال واحد. وفي بعض الحالات ترتبط الشبكة المحلية الواحدة بشبكة أخرى لتشكل ما يعرف بالشبكة الواسعة (Wide Area Network) أو ترتبط الشبكة (LAN) بالشبكة الأم الانترنت.

والشبكة (LAN) على نوعين: شبكة الاتصال المحلي التي تعتمد على تكنولوجيا المزود / الزبون (Client / Server) حيث يقوم الحاسوب المزود (ويسمى الخادم) بتقديم جميع الخدمات الشبكية إلى نظم الحاسوب الأخرى الموجودة ضمن الشبكة والتي تسمى حواسيب الزبائن (Clients). النوع الثاني في شبكة الاتصال وتعرف باسم P to p وهي اختصار للمصطلح (Peer - to - peer Network) حيث تكون جميع أجهزة الحاسوب متساوية ومتكافئة في إمكانياتها وقدراتها.

٢- **شبكة الاتصال الواسعة** (Wide Area Network) :-

وهي شبكة الاتصال الممتدة الى مناطق جغرافية واسعة تبدأ من مئات الأميال الى القارات ،وترتبط أجهزة الحاسوب من خلال خطوط متخصصة ومايكروويف واتصالات عبر الأقمار الصناعية.

٣- **شبكة الاتصال (MAN):**

---

[١] سعد ياسين, **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**, مرجع سابق ، ص ٦٥ .

وهي شبكة تمتد بالعاصمة مثلا وما يجاورها من مدن ،أي أن المساحة الجغرافية التي تمتد فيها تقع ما بين الشبكة (LAN) وشبكة الاتصال الواسعة (WAN) وبالتالي تكون أسرع من الشبكات الأخرى واقل ثمنا بسبب المنطقة الجغرافية المحدودة التي تغطيها .

شبكات الأعمال_ (Business_Networks)[١]:

١- شبكة المنظمة الداخلية (Intranet):

شبكة المنظمة الداخلية هي شبكة المنظمة الخاصة التي تستخدم تقنيات الانترنت والتي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية أو من اجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المنظمة. ولا يستطيع الأشخاص من غير العاملين في المنظمة من الدخول إلى موقع الشبكة. وربما تسمح الإدارة لبعض المستفيدين من النفاذ إلى الشبكة وذلك بهدف الاستفادة من التسهيلات الخدمية الفورية التي تقدمها المنظمة لزبائنها. وباستخدام نظم الحماية والسيطرة وتقنيات الرقابة على المعلومات مثل برامج جدران النار (Firewalls) وغيرها تستطيع المنظمة حماية موارد الشبكة وضمان الاستخدام الشرعي لها. وتمتاز شبكة المنظمة الداخلية بتوفيرها للوقت والسرعة، الاقتصاد في تكاليف الحوسبة، توفير الاستقلالية والمرونة، توفير خدمات شبكة الانترنت وأخيرا تكوين بنية شبكية متكاملة لإدارة وتنفيذ أنشطة الأعمال وضمان الانتقال إلى تطبيقات التجارة الالكترونية والأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية.

٢- شبكة المنظمة الخارجية(Extranet) :

تقوم شبكة المنظمة الخارجية بتلبية احتياجات المستفيدين في بيئة الأعمال من الموردين، الزبائن مجموعة المؤثرين وحملة الأسهم.

شبكة Extranet هي شبكة تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في السوق. وتستخدم الشبكة تقنيات الحماية لمنع محاولات الدخول غير الشرعي إلى ملفات وبرامج ونظم قواعد الشبكة. وتستند الشبكة على تقنيات شبكة Internet وتتوجه إلى البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تريدها الشركة. ويمكن القول أن شبكة المنظمة

---

(١) Steve Benson, Craig Standing, **Information Systems**, John Wiley & Sons Australian Ltd, 2002, P 120 – 122.

الخارجية هي تكنولوجيا متطورة عن نظام التبادل الالكتروني للبيانات لان كلاً منهما يؤسس جسور اتصال مع مجتمع الأعمال والزبائن في خارج المنظمة إلا أن شبكة Extranet على عكس نظام التبادل الالكتروني للبيانات الذي يعالج البيانات بأنماط مسبقة تستطيع أن تتعامل مع جميع أنساق الرموز الرقمية من بيانات، معلومات، أشكال، أصوات، صور وأفلام.

2.9 الخلاصة:

تلعب أنظمة المعلومات دورا رئيسيا في المنافسة، وخاصة توفيرها لتكنولوجيا المعلومات التي قد تستخدم في عدة تطبيقات إستراتيجية كدعم التخطيط الاستراتيجي، وإمكانية تقديم خدمات جديدة، وخدمة أسواق جديدة. ومن جانب أخر يعطي توفر هذه التكنولوجيا مرونة اكبر لعملية التغيير في المستقبل وسرعة الرد على إستراتيجيات المنافسين، بالإضافة للفوائد التي تساعد في الحصول عليها كالمحافظة على العملاء، بسبب اختلاف خدماتهم وتميزها وبسبب الإبداع المستمر الذي يجعل العملاء يستمرون في التعامل مع المنظمة.

كما وتكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات في قدرتها على تحقيق الكثير من المنافع للمنظمة مثل المرونة والسرعة وضبط المخزون ومراقبة الإنتاج والمساعدة في سرعة إنجاز العمليات ودقتها، وتقديم خدمات الزبائن بما يتلاءم مع حاجاتهم ورغباتهم. كما وتساعد من خلال التقارير التي توفرها في دعم عملية اتخاذ القرارات وبالتالي تحسين نوعية القرار وزيادة قيمته المعتمدة على المعلومات المقدمة. وتقدم تكنولوجيا المعلومات معلومات هامة لجميع الوظائف بالمنظمة من محاسبة ومالية وعمليات وتسويق وموارد بشرية .... كما توفر معلومات عن موارد المنظمة وتكاليف عملياتها وتعمل على رفع إنتاجيتها.

الفصل الثالث

إستراتيجيات الميزة التنافسية

الفصل الثالث

إستراتيجيات الميزة التنافسية

٣-١ المقدمة:

إن نجاح أو فشل منظمات الأعمال يعتمد على المنافسة ومن خلال الإستراتيجية التنافسية التي يعبر عنها بالطريقة التي تسلكها المنظمات من اجل البحث عن الميزة التنافسية وتحقيق هيمنتها على السوق. من خلال زيادة حصتها السوقية، ومنذ عام ١٩٨٠ بدأت العديد من الشركات تنظر لنظام المعلومات كوسيلة للحصول على الميزة التنافسية لمواجهة المنافسين ، وذلك من خلال تكنولوجيا المعلومات المتطورة على سبيل المثال (American online) ، استخدمت هذه الشركة وكالات الحجز لطائراتها ولجميع الخطوط بحيث يتم ربطها من خلال شبكة حاسوبية توفر معلومات عن المقاعد المتوفرة للحجز، إضافة إلى معلومات عن المسافرين .[١]

إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المنظمات بها خلق قيمة اقتصادية اكبر مقارنة مع المنافسين هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم ومن جانب أخر تلمسها المنظمات وتتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية.

على مستوى إدارة الأعمال الإستراتيجية، فان السؤال الرئيسي الذي يفرض نفسه هو: كيف يمكننا أن نتنافس بشكل مؤثر وفعال في السوق؟ ومن أكثر أنواع الاستراتيجيات العامة والشاملة على هذا المستوى هو:[٢]

١- أن يصبح منتجا بأقل تكلفة .

٢- أن تجعل منتجاتك أو خدماتك مختلفة ومتميزة.

---

[١] غسان العمري وسلوى السامرائي، **نظم المعلومات الإستراتيجية(مدخل إستراتيجي معاصر)**، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص١٤٤.

[٢] قندلجي و الجنابي، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، مرجع سابق ص١٤٤.

٣-إن تغيير مدى وسعة التنافس، إما عن طريق توسيع السوق لتشتمل على أسواق عالمية، أو إن تضيق السوق، عن طريق التركيز على بيئة صغيرة ومحيط صغير لم تقدم له الخدمات بشكل جيد من منافسيك.

٢-٣ مفهوم الميزة التنافسية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية، فقد عرفتها معالي حيدر (٢٠٠٢) [١]. على "أنها ذلك المصطلح الذي يشير إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط .

وعرفها عبد الحميد المغربي (٢٠٠٠)[٢] ، بأنها "ذلك المصطلح الذي يشير إلى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون خصومها في احد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمنظمة فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بخصومها في السوق ".

وكذلك عرفها نبيل مرسي (١٩٩٨)[٣] بأنها " ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس " .

ومن تعريفات الميزة التنافسية تعريف حسن الزعبي (١٩٩٩)[٤] ، بأنها "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة لصعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات / منتجات للعملاء ".

وكذلك تعريف Fahey (1989)[٥] بأنها " أي شيء يميز المنظمة تمييزا ايجابيا أو يميز منتجاتها تمييزا ايجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها".

٣-٣ مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:

فقد عرف Glueck & Jauch (1988)[٦]

---

[١] حيدر، **نظم المعلومات /مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سابق, ص ٨.
[٢] عبد الحميد المغربي، **الإدارة الإستراتيجية**، ط١، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص٢٧.
[٣] نبيل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، ط ١، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ١٩٩٨، ص٢٧.
[٤] الزعبي، اثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، مرجع سابق، ص ٦١.
(5) Fahey, Liam, **The Strategie Planning Management Reader**, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1989,P 18.

الإستراتيجية بأنها خطة موحدة متكاملة وشاملة، تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.

وعرف كامل غراب (١٩٩٥)[١] الإستراتيجية بأنها خطة طويلة الأجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية، وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها، واثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم ويربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن.

ويمكننا تعريف الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأمد للمنظمة وتبني مجموعة من الأفعال وتخصيص للموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف، وإنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.[٢]

في حين يعرف سعد ياسين (١٩٩٨)[٣] الإدارة الإستراتيجية بأنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .

كما وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها " مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية لغايات الإنجاز بعيد المدى المراد تحقيقه".[٤]

٣-٤ خصائص الإدارة الإستراتيجية:

تتسم الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من السمات أو الخصائص أوجزها بما يلي: [٥]

١- ينصب اهتمام الإدارة الإستراتيجية نحو الأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من أجزاءها. بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المتميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية منفردة. فما هو مناسب لميدان وظيفي معين قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة

---

(6) Jauch, R. Lawrence And Glueck F. William, **Strategie Management And Business Policy**, Mc Graw Hill ,1988,P 11

(١) كامل غراب، **الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية**، ط١، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٥، ص٧.

(٢) مؤيد السالم، **نظرية المنظمة... الهيكل والتصميم**، ط١, دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠، ص٧٧.

(٣) سعد ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، ط١، دار اليازوري الجامعية، ١٩٩٨، ص١٥.

(4) J. David Hunger And Thomas L. Wheelen, **Strategic Management**, 5 Th Ed, Addison-Wesley Publishing Company , California, 1996, P 119 – 120.

(٥) صالح رشيد, إحسان جلاب, الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي), ط١, دار المناهج, عمان, ٢٠٠٨, ص ٦٤.

ككل. فقسم البحث والتطوير على سبيل المثال يسعى إلى تصميم منتج ذو مواصفات متطورة قد تتمكن من خلاله المنظمة من تلبية رغبات مجموعة محددة من الزبائن. غير أن هذا التصميم يمكن أن تترتب عليه تكاليف إضافية تنعكس في سعر بيع المنتج وبالتالي تحول مجموعة كبيرة من الزبائن إلى منتجات بديلة بسبب ارتفاع السعر. هنا يبرز دور الإدارة الإستراتيجية باعتبارها إدارة تنسيقية تعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمنظمة لضمان نجاحها واستمرارها في السوق.

٢- تحرص الإدارة الإستراتيجية على إشراك اكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات. ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمنظمات الذين لهم مصلحة في نجاح المنظمة كالمالكين، العاملين، الزبائن، الموردين، والمجتمع بشكل عام.

وتجدر الإشارة إلى أن النجاح الذي تريده المنظمة لنفسها لا يتحقق عندما تركز اهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحد فقط دون الأطراف الأخرى. فإذا ركزت الإدارة جهودها على تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح لإرضاء المالكين، فإن ذلك قد يكون على حساب راحة العاملين، أو إلى انخفاض في جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى الزبائن وبالتالي فقدانها لجزء من حصتها السوقية. وبدلا عن ذلك قد تستطيع المنظمة المحافظة على علاقتها مع أصحاب المصالح بدرجة متوازية من خلال اعتمادها على وسيلة أخرى لزيادة الأرباح. فالأداء المالي للمنظمة يمكن أن يتحسن في حالة زيادة اهتمامها بالعاملين لتحقيق رضاهم، وهذا يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي زيادة الأرباح.

٣- تمتلك الإدارة الإستراتيجية تصوراً متكاملاً وشمولياً عن مستقبل المنظمة على المديين القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية. فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤدونها في أهداف المنظمة ككل.

٤- تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة، أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة. ففي الوقت الذي تتعامل فيه الإدارة العليا للمنظمة مع القرارات الإستراتيجية التي تختص بالتغيرات الجوهرية في علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية، فإن عليها أن تتعامل أيضا مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل بما يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.

٣-٥ مستويات الإدارة الإستراتيجية:

إن الإدارة الإستراتيجية يمكن اعتبارها من مظاهر تطور علم الإدارة وتتسم بالتغيير المستمر، وبما أن التغير والتطور هو سمة أساسية من سمات الحياة وخاصة الحياة الاقتصادية ، فلا بد للإدارة الإستراتيجية من التطور في مستويات مختلفة تبعا لتطور الحياة ومستوياتها ، وذلك لأن الثابت الوحيد في حياة المنظمات هو التغيير .

وفي ضوء طبيعة وحجم منظمات الأعمال، حيث شهدت العقود الأخيرة ظهور منظمات عملاقة (كالشركات متعددة الجنسية والتكتلات الصناعية الدولية)، ومن اجل تسهيل عملية إدارة هذه المنظمات المعقدة تم تقسيمها إلى وحدات إستراتيجية ، حيث أن كل منظمة من هذه المنظمات تتكون من عدد من الوحدات الإستراتيجية الخاصة بها .[١]

على الرغم من تعدد الآراء بشان عدد من المستويات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، إلا أن هنالك اتفاق على ثلاثة مستويات للإستراتيجية متكاملة مع بعضها لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لها والمختصين بوضعها وهذه المستويات هي :

١- إستراتيجية المنظمة (Corporate Strategy):

تمثل إستراتيجية المنظمة الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل، إذ تهتم بمجموع منتجات المنظمة بشكل عام، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة، إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها السوقية بجانب دورها في تنمية الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها بمعنى أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة.[٢]

كما ويعرف كل من Higgins & Vincze،1986 (1986)[٣] إستراتيجية المنظمة بأنها إستراتيجية تحديد الرسالة أي هي عبارة عن تعريف وتحديد مجالات اهتمام المنظمة والأعمال التي ستقوم بها وكيف ستدير هذه الأعمال.

وتتعلق هذه الإستراتيجية بالمنظمة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية، كما وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها طويلة الأجل، ويستغرق تنفيذها وقتا طويلا حتى تظهر نتائجها وتؤثر نتائجها بشكل عام على المنظمة [٤].

٢- استراتيجيات وحدات الأعمال : (Business unit strategies):

---

[١] العمري والسامرائي، **نظم المعلومات الإستراتيجية(مدخل إستراتيجي معاصر)**، مرجع سابق ، ص١٨.

[٢] عثمان، **اثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية**، مرجع سابق، ص٢٩.

(3) Higgins, M. James And Vincze, W. Julian**, Strategic Management And Organizational Policy: Text And Cases**, 3 Ed, The Dryden Press, 1986.

[٤] محمد عوض, **الإدارة الإستراتيجية**: الأصول والأسس العلمية, الدار الجامعية, ١٩٩٩.

تسعى الشركات لتوفير المنتجات والخدمات التي تلبي رغبات زبائنها كما وتسعى إلى الحفاظ على ميزتها التنافسية مع منافسيها، ويمكنها تحقيق ذلك عن طريق تقديم هذه الخدمات والمنتجات بأقل الأسعار، وتقديم هذه المنتجات والخدمات بأعلى جودة، أو من خلال التركيز على تلبية المتطلبات الخاصة لقطاع معين من السوق(١). فقد قدم بورتر ثلاث استراتيجيات تنافسية تتمكن المنظمة اختيار أي منها حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، وهذه الاستراتيجيات تعد كمزايا تنافسية تتفوق من خلالها المنظمة على منافسيها وهي:

أ- إستراتيجية قيادة الكلفة (Cost Leadership Strategy):

حيث سادت هذه الإستراتيجية في السبعينات من القرن الماضي، وتهدف إلى تحقيق كلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين، فتركز هذه الإستراتيجية على ضبط النفقات وتقليل الكلفة كأساس للحصول على حصة اكبر في السوق، وبالتالي تحقيق اكبر قدر من الربح، ومما لاشك فيه أن لنظم المعلومات وتقنياتها اكبر الأثر في تدعيم تطبيق المنظمات لهذه الإستراتيجية، من خلال مساهمتها في تقليص كلف عمليات التبادل التجاري والعمليات التسويقية والإنتاجية المختلفة (٢).

وهنالك العديد من المزايا التي تحققها إستراتيجية الكلفة الأقل. وخاصة تلك المتعلقة بتوفير قدر من الحماية ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، واهم هذه المزايا هي:(٣)

١- **فيما يختص بالمنافسين،** فان المنظمة المنتجة بكلفة اقل تكون في موقع أقوى من حيث المنافسة على أساس السعر.

٢. **فيما يختص بالموردين،** فان المنظمة المنتجة بكلفة اقل يمكنها أحيانا أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، خاصة إذا ما توافرت لديها اعتبارات الكفاءة التي تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة أو الحرجة التي لا يمكن الاستغناء عنها.

٣- **فيما يختص بالعملاء (المشترين)،** فان المنظمة المنتجة بكلفة اقل سوف تجابه العملاء الأقوياء بحيث لا يمكنهم القدرة على المساومة على تخفيض الأسعار بأكثر من الحد الذي وصلت إليه.

٤- **فيما يختص بالسلع / الخدمات البديلة،** فان المنظمة المنتجة بكلفة اقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر لمواجهة تهديدات السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

---

(1) Raymond Mclead, JR, George P. Schell, Management Information System, 10 Th ED, Upper Saddle River, New Jersey, 2007, P 28.
(2) Turban, Eframe And Others**, Information Technology For Management** : Making Connection For Strategic Advantage, 2nd Ed, John Wiley & Son's INC, U.S.A, 2000
(3) Greenley, Gordon E, **Strategic Management**, 1 St Ed, Prentice Hall International, U.K

٥- **فيما يختص بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق،** فان المنظمة المنتجة بكلفة اقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من مواجهة أي دخول محتمل لمنافسين جدد.

إلا انه لابد من الانتباه إلى إن تطبيق هذه الإستراتيجية ليس من الأمور السهلة، فقد تجابه المنظمة العديد من المشكلات التي لا بد من احتواءها، واهم هذه لمشكلات :(١)

١. إن تركيز المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد، قد يرفع من تكلفة عمليات التسويق والتوزيع.
٢. إن محاولة المنظمة التقليل من الأنواع المختلفة للمنتج، سعيا وراء تخفيض التكاليف قد يؤدي إلى فقدان تمايز المنتج في السوق، الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم القدرة على المنافسة.
٣. عدم محاولة تخفيض كلفة الإنتاج إلا بالعمليات المستخدمة فعليا، دون البحث عن طرق أو عمليات جديدة بعيدة عما هو موجود فعلا.

وبالإضافة إلى ما سبق فانه يجب عدم إغفال توافر عدد من الظروف لتحقيق النتائج المرجوة من تطبيق هذه الإستراتيجية، والتي من أهمها وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة، أيضا نمطية السلع المقدمة أي تشابهها في الخصائص، وكذلك محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للعملاء.(٢)

ولعل الشركات اليابانية لصناعة السيارات تتبع هذه الإستراتيجية للتنافس مع الشركات العالمية المختلفة، وكذلك ما نراه في عمليات إعادة الهيكلة في كثير من القطاعات التي تنطلق من هذه الإستراتيجية كأساس للبقاء والربح(٣)

ب- إستراتيجية التمايز (Differentiation strategy):

الإستراتيجية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى التميز بمنتجاتها وخدماتها عن الأخرى الموجودة في نفس القطاع، ولهذه الغاية قد تلجأ المنظمة إلى استخدام عدة أساليب منها استخدام الدعاية والإعلان، التميز في شكل المنتج، تقديم خدمات استثنائية أو تكنولوجيا جديدة من أجل أن يصل المنتج إلى الزبون بشكل فريد من نوعه(٤).

تتضمن هذه الإستراتيجية خلق سلع أو خدمات مميزه عن سلع أو خدمات المنافسين، على أن يتم قبول هذه السلع والخدمات من قبل المستهلكين على أنها فريدة ومختلفة عن أي سلعه تؤدي نفس

---

(١) عبد العزيز حبتور، الإدارة **الإستراتيجية / إدارة جديدة في عالم متغير،** جامعة عدن ، اليمن، ٢٠٠٠.
(٢) مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال،**مرجع سابق ، ص٢٧.
(٣) **محمد القريوتي،** نظرية المنظمة والتنظيم ،**ط١ ،دار وائل للنشر،عمان ، ٢٠٠٠.**
(4) Daft, **Organization Theory And Design**, Op.Cit,, P 368

الغرض في السوق[١] وهناك عدة طرق لممايزة السلع، فقد يكون التمايز عن طريق تصميم المنتج للتكنولوجيا المستخدمة، مزايا المنتج، خدمات ما بعد البيع، شبكة توزيع المنتجات وغيرها. فالتمايز قد يكون عن طريق إحداث تغيير في المنتج نفسه، أو عن طريق القيام بنشاطات أخرى تعود بالفائدة على المستهلكين، وتجدر الإشارة هنا إلى أن استراتيجيه التمايز لا تسمح للمنظمة بأن تهمل مسألة التكاليف كليا، ولكن عند تطبيق هذه الإستراتيجية لا يكون خفض التكاليف هو الهدف الإستراتيجي الرئيسي هنا.

وحتى يمكن تحقيق المزايا التي يمكن إن تحققها إستراتيجية التميز، فانه لا بد أن تتوافر العديد من الظروف والتي أهمها[٢]:-

١. عندما يقدر المستهلكون الاختلافات في المنتج /الخدمة، ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات /الخدمات.
٢. تعدد استخدامات المنتج /الخدمة وتوافقها مع حاجات المستهلك.
٣. عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس هذه الإستراتيجية

وكما هو الحال في إستراتيجية قيادة التكلفة، فإن هذه الإستراتيجية تواجه العديد من المشكلات أثناء تطبيقها والتي تتمثل في:[٣]

- إن تطبيقها قد يمنع المنظمة أحيانا من الحصول على سوق كبيرة، خاصة إذا كانت النشاطات المطلوبة لإيجاد التميز مكلفة كالأبحاث الواسعة وتصميم السلع وشراء المواد الأولية ذات النوعية العالية.
- محاولة المنظمة التركيز على احد ملامح المنتج لخلق التمايز، بينما المستهلك لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف والمخاطر التي يتحملها.
- قد يضحي المستهلك بخصائص الخدمة وصورة المنتج إزاء توفير الكلفة، كما قد يقلل التقليد من الفروقات التي يدركها المستهلك كمميز للمنتج، وخير مثال على ذلك الساعات اليدوية وقطع غيار السيارات المقلدة.

جـ - إستراتيجية التركيز (focus strategy):

تركز هذه الإستراتيجية على خدمة مجموعه معينه من المستهلكين، أو جزء معين من السوق، أو منطقة جغرافيه محددة، حيث تعمل المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية على تحديد هدفها التسويقي

---

(١) الغويري، **تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية**: مرجع سابق ، ص ٣٥.
(٢) نبيل مرسي، **التخطيط الاستراتيجي** ،الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٤، ص ٢٢٧.
(3) Porter, Michel E, **Competitive Advantage: Techniques For Analyzing Industries And Competitors**, New York, The Free Press,1980.

بشكل دقيق وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة الكلفة الأدنى، أو عن طريق التمايز، أو كلاهما معا، وتقوم هذه الإستراتيجية بالأساس على إمكانية قيام المنظمة بخدمة هدفها الاستراتيجي الصغير (السوق الضيق) بشكل أكثر فعاليه أو كفاءة مما قد يقدمه المنافسون أثناء قيامهم بتغطية كامل السوق.

٣- الإستراتيجية التشغيلية : (operational strategy)

يتركز اهتمام الاستراتيجيات التشغيلية في مجال الوظيفة لتحقيق أهداف إستراتيجية الأعمال من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمليات والموارد البشرية الهادفة إلى تحسين الأداء الاستراتيجي لوحدات الأعمال والإستراتيجية العامة للمنظمة، ومن الضروري أن تكون للمنظمة استراتيجيات واضحة للأنشطة الوظيفية، أي أن توجد استراتيجيات وظيفية للتسويق، والإنتاج والمالية والموارد البشرية والمعلوماتية والبحث والتطوير، وتتولى كل استراتيجيه عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة أي أنها ذات طابع تشغيلي أو تنفيذي قصير الأجل، ومن الأمثلة على القرارات الإستراتيجية الخاصة بهذا المستوى هو قرار اختيار الموردين وتحديد إستراتيجية الإنتاج والتسويق.

٣-٦أسباب التنافسية:

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة من أهمها:

١- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.

٢- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

ويمكن إضافة أسباب أخرى للتنافسية كما يلي:[١]

٣- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الانترنت، وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.

---

[١] محمد أحمد, **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**, ط١, دار المسيرة, عمان, ٢٠٠٩, ص ٣١٨ – ٣١٩.

٤- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.
٥- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق وتحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

٣-٧ تحليل المنافسين:

يركز تحليل المنافسين على دراسة وتحليل المنظمات المنافسة الموجودة في الصناعة حالياً أو التي يتوقع دخولها في المستقبل والتي تمتلك قابليات متقاربة. إن هذا التحليل يهدف عادتاً إلى معرفة المنظمات المنافسة الحقيقية للمنظمة واستراتيجياتها ودراسة ردود الأفعال المتوقعة لهذه المنظمات تجاه الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة ومحاولة التأثير في سلوك هذه المنظمات بما يحقق ميزة لها. ويتضمن هذا التحليل دراسة أربعة عناصر أساسية وهي: [٢]

١- أهداف المنافسين:

إن التعرف على الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها يساعد المنظمة على معرفة التوجه الاستراتيجي لتلك المنظمات ويسهل من إمكانية التنبؤ بردود أفعالها تجاه التحركات التنافسية المختلفة. فالمنظمات التي تركز على تحقيق الربحية على المدى القصير تسعى إلى اعتماد إستراتيجية دفاعية، في حين تلجأ المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الأرباح على الأمد الطويل إلى اعتماد إستراتيجية هجومية من خلال تخفيض الأسعار لغرض الحصول على اكبر حصة سوقية ممكنة في المستقبل. وتتفاوت أهداف المنظمات من أهداف مالية إلى أهداف غير مالية. ومن بين هذه الأهداف الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، معدل النمو، قيادة التكنولوجيا...الخ.

ولكي يمكن التعرف على هذه الأهداف لا بد من دراسة بعض المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في هذا المجال. ومن بين هذه المؤشرات الهيكل التنظيمي، تركيبة مجلس الإدارة، خلفية المدراء التنفيذيين، رسالة المنظمة وغيرها. فالهيكل التنظيمي للمنظمات المنافسة يمكن أن يؤشر إلى الوظائف التي تمثل أهمية خاصة للمنظمة المنافسة والتي تشكل القاعدة التي تستند إليها الميزة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال الاطلاع على مرجعية تلك الوظائف من الناحية التنظيمية. فالوظيفة التي ترتبط بالمدير التنفيذي الرئيسي CEO بشكل مباشر تعني أنها تأخذ أسبقية على غيرها من الوظائف

[٢] رشيد والجلاب, الإدارة **الإستراتيجية (مدخل تكاملي)**, مرجع سابق, ص ١٢٨.

الأخرى التي ترتبط بنواب الرئيس. وعليه فإن مثل هذا التحليل من شأنه أن يساعد المنظمة على معرفة الاستجابات المتوقعة للمنظمات المنافسة لتحقيق تلك الأهداف.

٢- افتراضات المنافسين:

تساعد الافتراضات التي يستند إليها المدراء التنفيذيون في المنظمات المنافسة حول منظماتهم وكذلك حول الصناعة في معرفة التحركات أو النشاطات التي سوف تمارسها تلك المنظمات. فالافتراضات التي استندت إليها الشركات الأمريكية العاملة في مجال صناعة الدراجات النارية كانت تقوم على أساس عدم وجود أسواق للدراجات النارية ذات المحركات الصغير وذلك بالاستناد إلى خبراتهم السابقة في هذا المجال. إن مثل هذه الافتراضات ساعدت شركة Honda على صناعة مثل هذا النوع من الدراجات واستطاعة دخول السوق الأمريكية بقوة مستفيدة من الافتراضات الخاطئة التي استندت إليها شركات صناعة الدراجات الأمريكية.

٣- استراتيجيات المنافسين:

إن المنظمات المتنافسة العاملة في الصناعة لا تعتمد إستراتيجية واحدة، ولهذا فإن من الضروري دراسة استراتيجيات تلك المنظمات ومعرفة فيما إذا كانت تلك الاستراتيجيات قائمة على أساس ردود الأفعال أو قائمة على أساس الفعل المسبق. والسؤال هو كيف يمكن التعرف على استراتيجيات المنظمات المنافسة ؟ والجواب هو أن هناك مصادر معلومات متعددة يمكن الاستفادة منها في هذا المجال كالتقارير السنوية، المقابلات مع المحللين، بالإضافة إلى أن مراجعة المزيج التسويقي لهذه المنظمات يمكن أن تساعد في تحديد طبيعة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل تلك المنظمات.

٤- موارد وقابليات المنافسين:

من اجل تقييم قدرة المنظمات المنافسة على تحقيق أهدافها لا بد من التعرف على مواردها وقابلياتها والتي تعكس نقاط القوة والضعف الخاصة بكل منها. فمعرفة نقاط الضعف لدى المنافسين سوف يمكن المنظمة من استغلال نقاط القوة التي تمتلكها للتركيز على تلك النقاط، كما أن معرفة نقاط القوة لدى المنافسين يساعد المنظمة على تجنب مواجهتها أو التخفيف من حدتها.

٣-٨ التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات:

تواجه الإدارة الإستراتيجية العديد من التحديات والتي تنعكس على عمليات صياغة استراتيجيات منظمات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات وتجعلها تتسم بعدم الاستقرار والثبات ومن هذه التحديات : (١)

١. تسارع التغيرات كما ونوعا في بيئة الأعمال:

أصبح العالم حولنا يتسم بالسرعة في التغيير والديناميكية في الحركة، عالم تكاد تتلاشى فيه الحدود الزمانية والمكانية بين ما هو قديم وجديد وهذا التغير ينعكس على عوامل البيئة الخارجية (الاجتماعية ،السياسية،الاقتصادية، التكنولوجية،.... الخ) لذا أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمر ضروري وهام ويتسم بالديناميكية والمرونة في الاستجابة لعناصر البيئة الخارجية الدائمة التغيير، ويمكن اعتبار التطورات في تكنولوجية المعلومات (الحاسوب والاتصالات) احد أهم التغيرات التي تتطلب من منظمات الأعمال الاستجابة لها من خلال اعتبارها احد العناصر المهمة في صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحاول من خلالها تحقيق الميزة التنافسية.

٢- ازدياد وحدة المنافسة:

إن المنافسة في عصرنا الحالي لم تعد مقصورة على المنافسة ضمن الحدود الإقليمية. وإنما اتسعت لتصبح منافسه كونيه (global competition) وتتضح هذه الصورة من خلال ظهور منافسين جدد وباستمرار. إن هذا الأمر يفرض على الإدارة العليا وضع خطط استراتيجيه كفوءة وبعيدة المدى لمعالجة المشاكل والتحديات التي أصبحت تواجهها منظمات الأعمال من خلال المنافسة العالمية، على سبيل المثال قبل أكثر من عشرين عاما كانت شركة جنرال موتور تتحدى العالم بصناعتها، وكانت نموذجا متألقا تتطلع إليه منظمات الأعمال الدولية، إما اليوم فنجدها تلهث من اجل البقاء –على حد قول احد كبار العاملين فيها.

كذلك لم تكن شركة (I B M) تواجه على مدى عشرين عاما سوى منافسة لا تكاد تذكر، كذلك الولايات المتحدة كان لديها من أجهزة الحاسبات آنذاك أكثر مما كان لدى سائر أقطار العالم مجتمعه، أما اليوم فقد تقلصت حصة الولايات المتحدة السوقية، وأخذت شركة (I B M) تواجه منافسه حادة من قبل شركات مثل (NEC) و (GROUPE BULL) في فرنسا و (TCL) في بريطانيا وغيرها من الشركات، مما تطلب منها أن تعيد النظر في إستراتيجيتها لتكون قادرة على خلق ميزه تنافسيه. أي بناء إستراتيجية تستطيع أن تحقق لها ذلك.

٣- التحالفات الإستراتيجية :

لقد أدى تلاشي حدود السيادة بين الدول والأقاليم في عالم الأعمال بسبب زيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة الاقتصادية بين دول العالم، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وحرية التبادل

(١) العمري و السامرائي، **نظم المعلومات الإستراتيجية(مدخل إستراتيجي معاصر)**، مرجع سابق،ص٢١.

التجاري، إلى الاتجاه نحو إقامة تحالفات استراتيجيه حيث نجد عل سبيل المثال أن الشركات اليابانية اتجهت إلى إقامة تحالفات استراتيجيه مع الشركات العالمية من اجل الاستفادة من عناصر القوة التقنية عندها مثال على ذلك تحالف شركات (TOYOTA) مع شركة (GM) من اجل أنشاء مشروع لتطوير صناعة السيارات. إن بروز هذه التحالفات أدى إلى تغيير نمط الإدارة الإستراتيجية بالشكل الذي يكون قادرا على أن يعكس لنا كيف يجب إن تكون إستراتيجية الأعمال للمنظمات في ضوء بروز مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات وتطبيق مفهوم العولمة الذي ينطلق من مفهوم أن العالم وحده واحده وقريه صغيره أي إلغاء الحدود الإقليمية التي من شأنها أن تحد من حركة الأموال والأشخاص.

٤- ندرة الموارد:

إن عصرنا الحالي أصبح يشهد صراع حول جميع الموارد من طاقه، وموارد طبيعيه ، وكفاءات علميه، وإن هذا الصراع من شأنه التأثير على عمليات وضع الاستراتيجيات التي تتطلب توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات التي تتبناها منظمات الأعمال. وبما أن هذه الموارد أصبحت تتسم بالندرة، لذا حتما هذه الندرة ستنعكس سلبيا على عمليات الإدارة الإستراتيجية التي يجب أن تكون قادرة على أن تعكس قدرتها على استثمار مواردها أو التعبير عن هذه الندرة من خلال عمليات صياغة إستراتيجيتها.

٥- ظهور المنظمات المتعلمة:

إن امتلاك المعرفة أصبح يمثل قوة استراتيجيه لمنظمات الأعمال في الدول المتقدمة كاليابان والولايات المتحدة وألمانيا أضافه إلى كونها عاملا مهما في خلق الميزة التنافسية المتمثلة بإنتاج منتجات جديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية ومن المفترض أن يتعلم صانعوا الاستراتيجيات الكيفية التي من خلالها يمكن خلق وإدارة قاعدة المعرفة باعتبارها عاملا أساسا لتعزيز عناصر القوة في منظمات الأعمال والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها أنشطتها أي يمكن اعتبارها عاملا مهما وحيويا في تقرير نجاح وفشل منظمات الأعمال .

٦- التغيرات التكنولوجية:

بما أن هذه التكنولوجيا تتسم بالتغير المتسارع لذا أصبح لزاما على المخططين الاستراتجيين مواجهة هذا التحدي من خلال مواكبة هذا التغيير والتطوير المتسارعين باستخدام طرق جديدة للمنافسة سواء في السوق المحلية بوجه خاص أو السوق العالمية بوجه عام من اجل الوصول إلى الإسراع في تلبية متطلبات الزبائن وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي يمكن اعتبارها الهدف الأساسي لعمليات الإدارة الإستراتيجية.

٣-٩ تحليل مدى شدة قوى التنافس (قوى التنافس الخمسة):

لعل من أهم النماذج في تحليل القوى التنافسية النموذج الذي تقدم به بورتر والذي وصف به حالة المنافسة في الصناعة وأطلق عليه نموذج قوى التنافس الخمسة، والقوى التنافسية الخمسة هي:-

١- التهديد بدخول منافسين جدد:-

ويمثل احتمال دخول منافسين جدد إلى مجال المنافسة في الصناعة، وقد تكون شركات جديدة أو شركات موجودة ولكن تغير مجال عملها أو شركات لم تكن موجودة ولم تتنافس في الإنتاج أو المحيط الجغرافي ثم تقرر الدخول فيه[١]. ويترتب على دخول المنافسين الجدد زيادة في الطاقة والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الأرباح ، لذلك فهم يمثلون تهديداً للشركات القائمة، وتعتمد حرية دخول المنافسين الجدد بالدرجة الأولى على المعوقات

الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود أفعال المنافسين الآخرين، وقد تتمثل عوائق دخول الصناعة في عدة أمور منها :[٢]

أ- اقتصاديات الحجم .

ب- تميز المنتج .

ج- متطلبات رأس المال الضخمة.

د- التكاليف المرتفعة للتغير .

هـ- إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع.

٢- تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة:-

تؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، والتهديد يكون من المنتجات التي يمكن أن تكون كبديل لتلك التي تقدمها المنظمة في الصناعة، وتمثل المنتجات البديلة السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ولابد من التعرف على البدائل الممكنة للسلعة التي تؤدي نفس الوظيفة بالرغم من أنها قد لا تبدو بدائل ممكنة [١]

٣- قوة المساومة للموردين :-

(1)Morrison. A.J, Taxonomy Of Business-Level Strategies In Global Industries, **Strategic Management Journal,** Vol 13, (6),1992,P 400

[٢] نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ١٥٩.

[١] مرسي، **التخطيط الاستراتيجي** ،مرجع سابق، ص ٨٥.

يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو خدمات المشتراه إذ يكتسب المورد قوة في حال توافر بعض العوامل :[٢]

أ- يسيطر على الصناعة عدد محدد من الموردين بالرغم من كبر حجم مبيعاتها.

ب- السلعة – الخدمة المميزة – تكلفة التغيير عالية.

ج- البدائل غير متاحة.

د- بإمكان الموردين التكامل الأمامي والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين .

٤- قوة المساومة للعملاء:-

يمكن للعملاء أن يدفعوا المنظمات إلى تخفيض أسعار الخدمات أو المنتجات أو زيادة الجودة، وفي هذه الحالة تزداد حدة التنافس بين المنظمات المقدمة لهذه الخدمات أو المنتجات لصالح العملاء، وبالتالي زيادة مصروفات هذه المنظمات وتقليل أرباحها، مع الأخذ بالاعتبار أن ما يحدد القوة النسبية للعميل هو حجم مشترياته أو استهلاكه من هذه الخدمات أو المنتجات، أو بعبارة أخرى درجة الأهمية النسبية لمشترياته مقارنه بحجم الطلب الكلي على الخدمات أو المنتجات.[٣]

٥- شدة المنافسة داخل السوق:-

يمكن القول انه في كل صناعة توجد عشرات أو مئات المنظمات التي تقوم بتصنيع منتجات متشابهة أو بديلة، وليس كل المنافسين متساوين في الأهمية وحجم التأثير حيث يوجد دائماً المنافس القوي الرائد الذي يتمتع بموقع قيادي، ومعرفة استراتيجيات المنافسين الكبار وتحليل عناصر القوة والضعف الموجودة لديهم تمكن إدارة المنظمة من تحليل المخاطر وحالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمات، كما يجب مراعاة الأشكال الجديدة للمنافسة ومراقبتها.[١]

٣-١٠ استخدامات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية:-

يمكن للشركة استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقق من خلالها الميزة التنافسية وذلك على النحو التالي:[٢]

١- **تعظيم قيمة الزبون:** من خلال التركيز على الجودة والسعر وفقاً لما يدركه من قيمة وفي هذا الشأن يساعد الانترنت في جعل بؤرة الاهتمام للشركة هو الزبون من خلال ما تقدمة الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية .

---

[٢] العارف ،**التخطيط الاستراتيجي والعولمة**،مرجع سابق ،ص١٢٦.

[٣] كامل غراب وفاديه حجازي، **نظم المعلومات الإدارية /مدخل إداري**، ط١، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ١٩٩٩.

(1) Mclean, **Whether Be Information Technology Management**, Op.Cit ,P29.

[٢] العمري و السامرائي، **نظم المعلومات الإستراتيجية(مدخل إستراتيجي معاصر)**، مرجع سابق ، ص١٣٥.

٢- **إعادة هندسة الأعمال،** وذلك من خلال إدخال التحسينات المثيرة في الكلفة والجودة والسرعة للخدمات والمنتجات المقدمة.

٣- **تحسين جودة الأعمال،** من خلال التركيز على الجودة من وجهة نظر الزبائن وذلك من خلال العديد من الصفات مثل الأداء والموثوقية والاستجابة.

٤- **تشكيل الشركة الرشيقة** (Becoming Agile Company) وذلك من خلال إحداث التغيير السريع والمستمر وفقاً للأسواق العالمية التي تتطلب جودة عالية وأداء عالي المستوى.

٥- **تكوين الشركة الافتراضية** (Creating Virtual Company) في بيئة الأعمال التنافسية العالمية، إذ يعد تكوين الشركة الافتراضية واحداً من أهم الاستراتيجيات التي تتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتقوم هذه الشركات بربط الأشخاص والموجودات والأفكار معاً، من خلال ربط الزبائن والموردين والمنافسين مع الشركة.

٦- **بناء الشركة المبدعة للمعرفة** أو ما يعرف أحياناً بالمنظمات التعليمية (Learning Organization) التي تقوم باكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها من خلال استخدامها التكنولوجيات والأساليب التي تستطيع بناء وتراكم المعرفة من الأماكن المختلفة ومن الأشخاص المختلفين وتصنيفها لعملياتها ومواردها البشرية مما ينعكس إيجابياً على أداء هذه الشركات .

٧- **النجاح الاستراتيجي المستدام:** وذلك بالاعتماد على ثلاثة عوامل رئيسية هي :-

أ- **البيئة:** العامل البيئي الرئيسي هو هيكل الصناعة ومعطيات المنافسة والأوضاع الفريدة للشركة التي تتضمن التشريعات والسياسات وبراءات الاختراع.

ب- **العوامل الرئيسية:** الموقف الفريد في الصناعة والهيكل التنظيمي والتحالفات والموجودات والموارد التكنولوجية والمعرفية التي تساعد في تمييز الأعمال عن المنافسين وكسب النجاح في عملية المنافسة.

ج- **استراتيجيات وأنشطة الإدارة:** مثل الدخول أولاً للسوق واستخدامات تكنولوجيا المعلومات في مقدمة المنافسين أو:

- إيجاد موانع دخول وقيادة الكلفة.
- تطبيق إدارة المعرفة والتعلم المنظمي.
- تطوير استراتيجيات سريعة للاستجابة لطلبات الزبائن والموردين بشكل أسرع من المنافسين.
- إدارة مخاطر الأعمال من خلال تطبيق الجديد من تكنولوجيا المعلومات ومبادراتها الإستراتيجية.

٣-١١ الخلاصة:-

ما يجب أن لا يغيب عن البصيرة بأن شروط الميزة التنافسية، وعناصرها لم تعد كما كانت في العقود الماضية حيث أن الميزة التنافسية حالياً تتحقق من خلال قدرات الإنسان وصنعه، وتكون المعلومات والمعرفة هي وقودها الأساسي ومعيارها الإنفاق على عمليات البحث والتطوير.

ومن أهم الحقائق في هذا المجال أن على منظمات الأعمال أن لا تنتظر طويلاً لكي تبني مزاياها التنافسية، بل لابد أن تقوم بالتحليل الاستراتيجي من أجل تشخيص نقاط القوة في مواردها وتحديد المقدرات الجوهرية بها لان هذه هي مصدر وأساس بناء المزايا التنافسية وتطويرها .

وهناك حقيقة أخرى يفترض بالمنظمات أن لا تغفلها وهي أهمية توفر المعلومات حول نقاط القوة وحول الفرص البيئية التي تساعدها كثيراً في بناء وتطوير المزايا التنافسية التي تمكنها من تحقيق عوامل التفوق التنافسي والتي تدعم مركزها التنافسي بالتفوق على المنافسين في القطاع .

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

٤-١-١ مقدمة:

يتضمن هذا الجزء تحليل البيانات واختبار الفرضيات واستعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات وأبعاد استراتيجيات الميزة التنافسية.

٤-١-٢ وصف عينة الدراسة:

جدول (١-٤)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	42	73.7
	أنثى	15	26.3
	المجموع	57	100.0

العمر	اقل من ٣٠ سنة	28	49.1
	٣٠-أقل من ٤٠ سنة	21	36.8
	أكثر من ٤٠	8	14.0
	المجوع	57	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	8	14.0
	بكالوريوس	42	73.7
	دراسات عليا	7	12.3
	المجموع	57	100.0
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	30	52.6
	من ٥-اقل من ١٠	18	31.6
	من ١٠-اقل من ١٥	7	12.3
	15فأكثر	2	3.5
	المجموع	57	100.0

من خلال الجدول (٤-١) يتبين أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم ٤٢ فرداً شكلوا ما نسبته ٧٣.٧%، في حين أن الإناث لم يشكلن سوى ما نسبته ٢٦.٣%، وهذا يشير إلى أن معظم رؤساء الأقسام في شركات الدواء هم من الذكور الذين تتناسب معهم طبيعة عملهم.

وأن معظم أفراد العينة قد تركزوا حول فئتين عمريتين هما (أقل من ٣٠ سنة) وبنسبة ٤٩.١ %، و(من٣٠-أقل من ٤٠ سنة) وبنسبة ٣٦.٨% أي أن ما نسبته ٨٦% من أفراد العينة هم من الفئة الشابة. أما بالنسبة للمؤهل العلمي فيتبين من خلال الجدول أن ما نسبته ٧٣.٧ من أفراد العينة كانوا من حملة شهادات البكالوريوس، حيث شكلوا أعلى تمثيل ضمن هذه العينة، الأمر الذي يشير إلى أن معظم إجابات أفراد العينة ستكون للفئة المتعلمة.

ويتبين كذلك من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة كانوا من ذوي الخبرات القليلة نسبياً، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن فئة الخبرة القليلة (أقل من ٥ سنوات) ٣٠ فرداً شكلوا ما نسبته ٥٢.٦% تقريباً، وهذا يشير إلى حداثة عهد معظم رؤساء الأقسام في شركات الدواء.

٤-١-٣ مقياس التحليل:

لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث المستوى الليكارتي الخماسي في الإجابة عن أسئلة الاستبانة وذلك حسب الدرجات التالية :

١= غير موافق بشدة

٢= غير موافق

٣= موافق بدرجة متوسطة

٤= موافق

٥= موافق بدرجة عالية.

الجدول (٢-٤)

مقياس التحليل

الوسط الحسابي	الدرجة (المدى)
١- أقل من ٢.٤٩	درجة موافقة ضعيفة
٢.٥-أقل من٣.٤٩	درجة موافقة متوسطة
٣.٥- ٥	درجة موافقة عالية

٤-٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تكنولوجيا المعلومات ومجالاتها وترتيبها تنازليا كما في الجداول الآتية:

جدول (٣-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتكنولوجيا المعلومات

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٤	الشبكات	4.01	.88	عالية
٢	٣	قواعد البيانات	3.96	.82	عالية
٣	١	الأجهزة	3.93	.72	عالية
٤	٢	البرمجيات	3.71	.67	عالية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		المتوسط العام	3.90		عالية

يبين الجدول (٣-٤) أن أعلى متوسط حسابي (٤.٠١) بانحراف معياري (٠.٨٨) في مجال الشبكات، بينما جاء مجال البرمجيات بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٧١) بانحراف معياري (٠.٦٧)، وبلغ المتوسط الحسابي لتكنولوجيا المعلومات ككل (٣.٩٠). وهذا يعني أن أفضل أداة أو محور من محاور تكنولوجيا المعلومات لاستخدامها في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية لشركات الدواء هي استخدام الشبكات، ومن وجهة نظر أفراد العينة الذين اتفقوا على أن استخدام قواعد البيانات يأتي في المرتبة الثانية بعد الشبكات، ويليها استخدام الأجهزة ثم البرمجيات.

وبعد أن تم احتساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محاور تكنولوجيا المعلومات ككل، وترتيبها تنازليا، سيتم احتساب متوسطات إجابات أفراد العينة على كل فقرة ومحور على حده.

المجال الأول:

جدول (٤-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول " الأجهزة " مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	١	توفر نوعية أجهزة الحاسوب المستخدمة في دائرتك قدرات كافية تناسب احتياجات العمل	4.28	.62	عالية
٢	٢	يكفي عدد أجهزة الحاسوب المستخدمة في دائرتك لتوفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات	4.25	.76	عالية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٣	٣	تتسم أجهزة الحاسوب المستخدمة في دائرتك بأنها ذات سعات تخزينية كبيرة	3.84	.90	عالية
٤	٤	تتسم أجهزة الحاسوب المستخدمة في دائرتك بسرعات عالية	3.82	.89	عالية
٥	٥	تتسم أجهزة الحاسوب المستخدمة في دائرتك بأنها يتم تحديثها باستمرار	3.46	1.13	متوسطة
		المتوسط العام	3.93		عالية

يبين الجدول (٤-٤) أنه لم يكن هناك تبايناً ملحوظاً فيها، إذ تمحورت معظم هذه الإجابات حول الموافقة العادية أو الموافقة بشدة، وهذا ما يشير إليه متوسط إجاباتهم التي تراوح بين (٣.٤٦-٤.٢٨).

كما يبين الجدول أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٢٨) بانحراف معياري (٠.٦٢) جاء في الفقرة (١) والتي تنص على "توفر نوعية أجهزة الحاسوب المستخدمة في دائرتك قدرات كافية تناسب احتياجات العمل"، بينما جاءت الفقرة (٥) والتي تنص على "تتسم أجهزة الحاسوب المستخدمة في دائرتك بأنها يتم تحديثها باستمرار" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٤٦) بانحراف معياري (١.١٣)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الأجهزة ككل (٣.٩٣).

يتبين للباحث من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول "الأجهزة" أن نوعية أجهزة الحاسوب المستخدمة في شركات صناعة الدواء الأردنية تناسب احتياجات العمل من حيث السعة التخزينية والسرعة وتوفير المعلومات المناسبة لمتخذ القرار ولكنه لا يتم تحديثها باستمرار وهذا ما تم الإشارة إليه في التوصيات.

المجال الثاني: البرمجيات

جدول (٤-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني " البرمجيات " مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	١	تلبي البرمجيات المتاحة في الشركة احتياجات عملي	3.95	.87	عالية
٢	٣	تتصف البرمجيات بسهولة التفاعل والتخاطب معها	3.79	.70	عالية
٣	٢	يمكن تصحيح أو تطوير البرمجيات بسهولة	3.72	.90	عالية
٤	٤	تساهم البرمجيات في وضع مجموعة بدائل لحل المشكلة	3.67	.85	عالية
٥	٦	تمتاز البرمجيات المستخدمة بالحماية من التلاعب	3.65	.99	عالية
٦	٥	تتصف البرمجيات المستخدمة بتوفر الإرشادات وتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث الخلل	3.51	.87	عالية
		المتوسط العام	3.71		عالية

يبين الجدول (٥-٤) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٥) بانحراف معياري (٠.٨٧) جاء في الفقرة (١) والتي تنص على "تلبي البرمجيات المتاحة في الشركة احتياجات عملي"، بينما جاءت الفقرة (٥) والتي تنص على "تتصف البرمجيات المستخدمة بتوفر الإرشادات وتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث الخلل" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٥١) بانحراف معياري (٠.٨٧)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال البرمجيات ككل (٣.٧١).

يتبين للباحث من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني "البرمجيات" أن نوعية البرمجيات المستخدمة في شركات صناعة الدواء الأردنية تناسب احتياجات العمل من حيث سهولة التفاعل والتخاطب معها وإمكانية تصحيحها وتطويرها ولكنه لا يتوفر دائماً إرشادات ومعلومات توضيحية وقت حدوث الخلل.

المجال الثالث: قواعد البيانات

جدول (٦-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث " قواعد البيانات " مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٥	استخدام قواعد البيانات يسهم في توفير المعلومات بتكلفة اقل وسرعة أعلى	4.09	.81	عالية
٢	١	تسهم قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل من البيانات	4.07	.98	عالية
٣	٤	يتوفر نظام امن وحماية للدخول إلى قاعدة البيانات ضمن الصلاحيات المخولة للمستخدمين	4.00	.94	عالية
٤	٢	تسهم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين الدوائر والأقسام المختلفة	3.95	1.04	عالية
٥	٣	يتم تحديث قاعدة البيانات بشكل دوري	3.72	1.10	عالية
		المتوسط العام	3.96		عالية

يبين الجدول (٦-٤) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٩) بانحراف معياري (٠.٨١) جاء في الفقرة (٥) والتي تنص على "استخدام قواعد البيانات يسهم في توفير المعلومات بتكلفة اقل وسرعة أعلى"، بينما جاءت الفقرة (٣) والتي تنص على "يتم تحديث قاعدة البيانات بشكل دوري" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٧٢) بانحراف معياري (١.١٠)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال قواعد البيانات ككل (٣.٩٦).

يتبين للباحث من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث "قواعد البيانات" أن قواعد البيانات المستخدمة في شركات صناعة الدواء الأردنية تسهم في توفير المعلومات بتكلفة أقل وسرعة أعلى وفي حفظ الكم الهائل من البيانات ولكنه لا يتم تحديثها باستمرار وهذا ما تم الإشارة إليه في التوصيات.

المجال الرابع: الشبكات

جدول (٧-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع " الشبكات " مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
عالية	.94	4.26	يسهم ربط الأقسام الداخلية للشركة بشبكة حاسوب في التنسيق فيما بينها وزيادة فعاليتها	٤	١
عالية	.96	4.07	تمتاز عملية استخدام الشبكات بالسهولة والسرعة	٥	٢
عالية	1.05	3.93	يسهم ربط جميع فروع الشركة بشبكة واحدة في سرعة الإبلاغ عن أي خطأ يحدث	٢	٣
عالية	1.02	3.91	يسهم ربط جميع فروع الشركة بشبكة واحدة في مراقبة وضبط سير العمليات اليومية	١	٤
عالية	1.21	3.88	يؤمن ربط جميع فروع الشركة بشبكة واحدة مع المركز الرئيسي قاعدة بيانات خاصة بالزبائن مما يؤدي إلى توفير الخدمة لهم دون الحاجة للرجوع إلى المركز الرئيسي	٣	٥
عالية	**4.01**		المتوسط العام		

يبين الجدول (٤-٧) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٢٦) بانحراف معياري (٠.٩٤) جاء في الفقرة (٤) والتي تنص على "يسهم ربط الأقسام الداخلية للشركة بشبكة حاسوب في التنسيق فيما بينها وزيادة فعاليتها"، بينما جاءت الفقرة (٣) والتي تنص على "يؤمن ربط جميع فروع الشركة بشبكة واحدة مع المركز الرئيسي قاعدة بيانات خاصة بالزبائن مما يؤدي إلى توفير الخدمة لهم دون الحاجة للرجوع إلى المركز الرئيسي" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٨) بانحراف معياري (١.٢١)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الشبكات ككل (٤.٠١).

يتبين للباحث من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع "الشبكات" أن الشبكات المستخدمة في شركات صناعة الدواء الأردنية تسهم في ربط الأقسام الداخلية للشركة فيما بينها وزيادة فعاليتها كما أنها تسهم في سرعة الإبلاغ عند حدوث أي خطأ.

٤-٣ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات الميزة التنافسية

جدول (٤-٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجيات الميزة التنافسية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	١	إستراتيجية قيادة التكلفة	3.80	.72	عالية
٢	٢	إستراتيجية التمايز	3.64	.76	عالية
٣	٣	إستراتيجية التركيز	3.45	.67	متوسطة
		المتوسط العام	3.63		عالية

يبين الجدول (٨-٤) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٠) بانحراف معياري (٠.٧٢) في مجال إستراتيجية قيادة التكلفة، بينما جاء مجال إستراتيجية التركيز بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٤٥) بانحراف معياري (٠.٦٧)، وبلغ المتوسط الحسابي للإستراتيجيات ككل (٣.٦٣). وهذا يعني أن معظم أفراد العينة اتفقوا على أن أفضل إستراتيجية من استراتيجيات الميزة التنافسية و التي يمكن استخدامها في بيئة عملهم هي إستراتيجية قيادة التكلفة، يليها إستراتيجية التمايز، وفي المرتبة الأخيرة جاءت إستراتيجية التركيز

المجال الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة

جدول (٩-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول " إستراتيجية قيادة التكلفة"

مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٤	تمارس الشركة رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام	4.14	1.01	عالية
٢	٢	تعمل الشركة على خفض كلفة الحصول على الموارد من الموردين سواء أكانوا موردين للموارد البشرية أو رأس المال أو المواد الخام	3.98	.72	عالية
٣	٥	تعمل الشركة على الاستفادة من اقتصاديات	3.79	1.10	عالية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		الحجم والاستغلال العالي للطاقة			
٤	١	تعمل الشركة على ضبط النفقات التشغيلية في الشركة من خلال تخفيض كلف الإنتاج	3.75	.71	عالية
٥	٦	تعمل الشركة على خفض كلف التوزيع والترويج قدر الإمكان	3.58	1.08	عالية
٦	٣	تعمل الشركة على ضبط النفقات الإدارية وتخفيض عدد الموظفين وتقليل الأعمال الكتابية (الروتينية) اليدوية	3.56	1.05	عالية
		المتوسط العام	**3.80**		عالية

يبين الجدول (٩-٤) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.١٤) بانحراف معياري (١.٠١) جاء في الفقرة (٤) والتي تنص على "تمارس الشركة رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام"، بينما جاءت الفقرة (٣) والتي تنص على "تعمل الشركة على ضبط النفقات الإدارية وتخفيض عدد الموظفين وتقليل الأعمال الكتابية (الروتينية) اليدوية" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٥٦) بانحراف معياري (١.٠٥)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال إستراتيجية قيادة التكلفة ككل (٣.٨٠)

يتبين للباحث من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول "إستراتيجية قيادة التكلفة" أن شركات صناعة الدواء تقوم بفرض رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام كما أنها تعمل على خفض كلفة الحصول على الموارد من الموردين سواء أكانوا موردين للموارد البشرية أو رأس المال أو المواد الخام ولكن بعض الشركات بحاجة إلى أن تعمل على ضبط النفقات الإدارية وتخفيض عدد الموظفين وتقليل الأعمال الكتابية (الروتينية) اليدوية.

المجال الثاني: إستراتيجية التمايز

جدول (١٠-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني " إستراتيجية التمايز " مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٣	تعمل الشركة على تحقيق (العلامة التجارية) التي تميز خدمات المنظمة عن ما يقدمه المنافسون	3.79	.96	عالية
٢	٢	تعمل الشركة على تطوير قنوات توزيع سريعة وفعالة في إيصال السلع للمستهلكين وبشكل يميزها عن الطرق المتبعة عند المنافسين	3.74	.79	عالية
٣	١	تقدم الشركة منتجاتها بمزايا ومواصفات تنفرد بها عن سواها من المنافسين	3.65	.88	عالية
٤	٤	تمتاز الشركة بسرعة الاستجابة للطلبات السوقية بشكل يميزها عن منافسيها	3.53	.97	عالية
٥	٥	يمكن وصف التقنيات المستخدمة في الإنتاج لدى الشركة بأنها متطورة	3.47	1.02	متوسطة
		المتوسط العام	**3.64**		عالية

يبين الجدول (١٠-٤) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٧٩) بانحراف معياري (٠.٩٦) جاء في الفقرة (٣) والتي تنص على "تعمل الشركة على تحقيق (العلامة التجارية) التي تميز خدمات المنظمة عن ما يقدمه المنافسون"، بينما جاءت الفقرة (٥) والتي تنص على "يمكن وصف التقنيات المستخدمة في الإنتاج لدى الشركة بأنها متطورة" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٤٧) بانحراف معياري (١.٠٢)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال إستراتيجية التمايز ككل (٣.٦٤) .

يتبين للباحث من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني "إستراتيجية التمايز" أن شركات صناعة الدواء تسعى لتحقيق (العلامة التجارية) التي تميز خدمات المنظمة عن ما يقدمه المنافسون كما تسعى إلى تطوير قنوات توزيع سريعة وفعالة في إيصال السلع للمستهلكين وبشكل يميزها عن الطرق المتبعة عند المنافسين, ويتضح من خلال المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة أن شركات صناعة الدواء بحاجة إلى تطوير التقنيات المستخدمة في الإنتاج.

المجال الثالث: إستراتيجية التركيز

جدول (١١-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث " إستراتيجية التركيز " مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٤	تقدم الشركة منتجاتها بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق	3.63	.82	عالية
٢	٦	تستخدم الشركة قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة	3.61	.84	عالية
٣	٥	تقوم الشركة بتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء من السوق بشكل أسرع من المنافسين	3.54	.91	عالية
٤	١	تقوم الشركة باختيار جزء معين من السوق من اجل تلبية متطلباته بأقل التكاليف	3.49	.91	متوسطة
٥	٢	تعمل الشركة على تطوير منتجات جديدة لقطاع او جزء محدد من السوق مما يسبب خفض كلف البحث والتطوير لتلك المنتجات	3.49	1.05	متوسطة
٦	٣	تهتم الشركة بمنطقة جغرافية محددة من اجل خفض كلف التوزيع والترويج	2.91	1.21	متوسطة
		المتوسط العام	**3.45**		متوسطة

يبين الجدول (١١-٤) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٦٣) بانحراف معياري (٠.٨٢) جاء في الفقرة (٤) والتي تنص على "تقدم الشركة منتجاتها بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق"، بينما جاءت الفقرة (٣) والتي تنص على "تهتم الشركة بمنطقة جغرافية محددة من اجل خفض كلف التوزيع والترويج" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٢.٩١) بانحراف معياري (١.٢١)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال إستراتيجية التركيز ككل (٣.٤٥) .

يتبين للباحث من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث "إستراتيجية التركيز" أن شركات صناعة الدواء تهتم بتطبيق تركيز التمايز أكثر مما تهتم بتطبيق تركيز قيادة التكلفة أي أنها تسعى إلى تقديم منتجاتها بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق أكثر من كونها تهتم بمنطقة جغرافية محددة من اجل خفض كلف التوزيع والترويج

٤-٤ اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: يوجد اثر ايجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة عند مستوى دلالة (α ≥ ٠.٠٥).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (٤-١٢)

تحليل الانحدار البسيط لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة

المتغير المستقل	R الارتباط	التباين المفسر R^2	قيمة F	دلالة F الإحصائية	Beta .	قيمة T	دلالة T الإحصائية
استخدام تكنولوجيا المعلومات	.339	.115	7.130	.010	.339	2.670	.010

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (٠.١١٥) أي أن استخدام تكنولوجيا المعلومات فسرت ما قيمته ١١.٥% من إستراتيجية قيادة التكلفة، وبلغت قيمة "T" ٢.٦٧٠ وبدلالة إحصائية٠.٠١٠ وهي أقل من مستوى قبول الفرضية (٠.٠٥) مما يشير إلى وجود أثر ايجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة وبهذا يتم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الثانية: يوجد اثر ايجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية التمايز عند مستوى دلالة (α ≥ ٠.٠٥).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (٤-١٣)

تحليل الانحدار البسيط لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية التمايز

المتغير المستقل	R الارتباط	التباين المفسر R^2	قيمة F	دلالة F الإحصائية	. Beta	قيمة T	دلالة T الإحصائية
استخدام تكنولوجيا المعلومات	.503	.253	18.590	.000	.503	4.312	.000

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (٠.٢٥٣) أي أن استخدام تكنولوجيا المعلومات فسرت ما قيمته ٢٥.٣% من إستراتيجية التمايز، وبلغت قيمة "T" ٤.٣١٢ وبدلالة إحصائية ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى قبول الفرضية (٠.٠٥) مما يشير إلى وجود أثر ايجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية التمايز وبهذا يتم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الثالثة: يوجد اثر ايجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية التركيز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (٤-١٤)

تحليل الانحدار البسيط لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية التركيز

المتغير المستقل	R الارتباط	التباين المفسر R^2	قيمة F	دلالة F الإحصائية	Beta	قيمة T	دلالة T الإحصائية
استخدام تكنولوجيا المعلومات	.385	.148	9.569	.003	.385	3.093	.003

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (٠.١٤٨) أي أن استخدام تكنولوجيا المعلومات فسرت ما قيمته ١٤.٨% من إستراتيجية التركيز ، وبلغت قيمة "T" ٣.٠٩٣ وبدلالة إحصائية ٠.٠٠٣ وهي أقل من مستوى قبول الفرضية (٠.٠٥) مما يشير إلى وجود اثر ايجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية التركيز وبهذا يتم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة)

لاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو أهمية تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية حسب متغيرات الجنس، والعمر والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة السابقة والجدول أدناه يبين ذلك .

جدول رقم (١٥-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لاتجاهات المبحوثين نحو أهمية تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية حسب متغيرات الجنس، والعمر والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.65	.48	42
	انثى	3.58	.69	15
العمر	اقل من ٣٠ سنة	3.59	.54	28
	٣٠- اقل٤٠ سنة	3.65	.58	21
	اكثر من ٤٠	3.69	.43	8
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	3.73	.58	8
	بكالوريوس	3.65	.50	42
	دراسات عليا	3.38	.71	7
الخبرة	اقل من ٥ سنوات	3.56	.65	30
	من ٥-اقل من ١٠	3.74	.40	18
	من ١٠ فأكثر	3.65	.28	9

يبين الجدول (١٥-٤) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو أهمية تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية باختلاف فئات متغيرات الجنس، والعمر والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي جدول (١٦-٤).

جدول رقم (١٦-٤)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والعمر والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على اتجاهات المبحوثين نحو أهمية تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	.022	1	.022	.073	.788
العمر	.096	2	.048	.159	.853
المؤهل العلمي	.929	2	.464	1.536	.225
سنوات الخبرة	.576	2	.288	.953	.393
الخطأ	14.812	49	.302		
الكلي	16.141	56			

يتبين من الجدول (١٦-٤) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة F ٠.٠٧٣ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٧٨٨ > من قيمة a (٠.٠٥).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر العمر، حيث بلغت قيمة F ٠.١٥٩ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٨٥٣ > من قيمة a (٠.٠٥).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F ١.٥٣٦ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٢٢٥ > من قيمة a (٠.٠٥).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F ٠.٩٥٣ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٣٩٣ > من قيمة a (٠.٠٥).

يتبين مما سبق بأن مصدر التباين يؤكد إلى قبول الفرضية والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو أهمية تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) "

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

٥-١ النتائج

بناءاً على المراجعة لأدبيات الدراسة وتحليل ومناقشة أسئلتها واختبار الفرضيات فقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أشارت نتائج اختبار الفرضيات إلى ما يلي :

- يوجد اثر ايجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة.
- يوجد اثر ايجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية التمايز.
- يوجد اثر ايجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية التركيز.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو أهمية تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

٥-٢ مناقشة النتائج

أفضل أداة أو محور من محاور تكنولوجيا المعلومات لاستخدامها في تحقيق إستراتيجية الميزة التنافسية في شركات الدواء، هي استخدام الشبكات، ومن وجهة نظر أفراد العينة الذين اتفقوا على أن استخدام قواعد البيانات يأتي في المرتبة الثانية بعد الشبكات، ويليها استخدام الأجهزة ثم البرمجيات.

توفر نوعية أجهزة الحاسوب المستخدمة في شركات صناعة الدواء قدرات كافية تناسب احتياجات العمل، وتوفر المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات.

إن استخدام قواعد البيانات المختلفة يسهم في توفير المعلومات بتكلفة اقل وسرعة أعلى، إذ أنها تحفظ الكم الهائل من البيانات وتساعد في تبادل المعلومات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

يسهم ربط الأقسام الداخلية للشركة بشبكة حاسوب في التنسيق فيما بينها وزيادة فعاليتها، حيث تمتاز عملية استخدام الشبكات بالسهولة والسرعة، كما يسهم ربط جميع فروع الشركة بشبكة واحدة في سرعة الإبلاغ عن أي خطأ يحدث، ومراقبة وضبط سير العمليات اليومية.

يؤمن ربط جميع فروع الشركة بشبكة واحدة مع المركز الرئيسي قاعة بيانات خاصة بالزبائن مما يؤدي إلى توفير الخدمة لهم دون الحاجة للرجوع إلى المركز الرئيسي.

دلت نتائج اختبار الإجابات أن أفضل إستراتيجية من استراتيجيات الميزة التنافسية و التي يمكن استخدامها في بيئة عمل شركات صناعة الدواء هي إستراتيجية قيادة التكلفة، يليها إستراتيجية التمايز، وفي المرتبة الأخيرة جاءت إستراتيجية التركيز.

من أهم قواعد إستراتيجية قيادة التكلفة في شركات صناعة الدواء ممارسة رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام وخفض كلفة الحصول على الموارد من الموردين سواء أكانوا موردين للموارد البشرية أو رأس المال أو المواد الخام.

من أهم القنوات التي يمكن من خلالها تطبيق إستراتيجية التمايز تحقيق (العلامة التجارية) التي تميز خدمات المنظمة عن ما يقدمه المنافسون وتطوير قنوات توزيع سريعة وفعالة في إيصال السلع للمستهلكين وبشكل يميزها عن الطرق التقليدية.

يعتبر تقديم الشركة منتجاتها بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق، واستخدام قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة، واختيار جزء معين من السوق من اجل تلبية متطلباته بأقل التكاليف، من أهم متطلبات إستراتيجية التركيز.

٥-٣ التوصيات

بناء على نتائج الدراسة، تم وضع التوصيات التالية:

أولاً: على الشركات ضرورة توفير نوعية أجهزة الحاسوب تناسب احتياجات العمل من حيث التطور والسرعة والسعة التخزينية، والعمل على تحديثها باستمرار.

ثانياً: على الشركات اعتماد واستخدام برمجيات متنوعة تلبي احتياجات العمل وتتصف بسهولة التفاعل والتخاطب معها، وإمكانية تصحيحها أو تطويرها, بالإضافة إلى ضرورة توفير الإرشادات وتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث الخلل.

ثالثاً: على الشركات ان تقوم بتحديث قواعد البيانات المتوفرة لديها بشكل دوري .

رابعاً: العمل على ربط الأقسام الداخلية للشركة بشبكة حاسوب لزيادة التنسيق فيما بينها وزيادة فعاليتها، وكذلك ربط جميع فروع الشركة بشبكة واحدة ، إذ أن ذلك يسهم في سرعة الإبلاغ عن أي خطأ يحدث.

خامساً: يجب على الشركات ممارسة نوعاً من الرقابة المالية على الإنفاق بشكل عام، والقيام بكل ما هو متاح من أجل خفض كلفة الحصول على الموارد من الموردين سواء أكانوا موردين للموارد البشرية أو رأس المال أو المواد الخام, والعمل على ضبط النفقات الادارية وتخفيض عدد الموظفين وتقليل الأعمال الكتابية (الروتينية) اليدوية.

سادساً: ضرورة قيام الشركة بتطوير قنوات توزيع سريعة وفعالة في إيصال السلع للمستهلكين وبشكل يميزها عن الطرق المتبعة عند المنافسين، وتقديم منتجاتها بمزايا ومواصفات تنفرد بها عن سواها من المنافسين, بالإضافة إلى ضرورة العمل على تطوير التقنيات المستخدمة في الإنتاج.

سابعاً: يجب على الشركة تطوير منتجات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق بهدف تخفيض كلف البحث والتطوير لتلك المنتجات, والاهتمام بمنطقة جغرافية محددة من أجل خفض كلف التوزيع والترويج.

ثامناً: يوصي الباحث بإجراء دراسات وأبحاث مستقبلية على النحو التالي:

- دراسة العوامل التي تؤثر على استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل عام.
- القيام بدراسات تهتم بإستراتيجيات الميزة التنافسية لشركات صناعة الدواء، وذلك من خلال التركيز على العناصر المختلفة لهذه الاستراتيجيات.
- دراسة التوجهات المستقبلية في نمو وتطور صناعة الدواء بشكل عام في الأردن، إضافة إلى إعداد دراسات تسويقية لهذا القطاع للتعرف على حجم هذا القطاع في السوق الأردني ونسب نموه.

- دراسة أثر العوامل الأخرى على استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات الدواء، مثل الاتجاهات الاجتماعية والبيئية والدينية.
- إجراء دراسات أخرى لتحديد أهمية العوامل المؤثرة على إنتاجية شركات صناعة الدواء في الأردن بشكل عام، والعوامل التسويقية.
- إجراء دراسات أخرى تركز على الجانب التنظيمي من نظام المعلومات، حيث أن هذه الدراسة ركزت على الجانب التقني.

المراجع

الكتب

- احمد الشرايعة وآخرون، **مهارات الحاسوب**، ط٤، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٠.
- اميمة الدهان، **نظريات منظمات الأعمال**، ط١، مطبعة الصفدي، عمان، ١٩٩٢.
- زياد الشرمان، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، ط١،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤.
- سعد ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، ط، دار اليازوري العلمية، عمان، ١٩٩٨.
- سعد ياسين، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، ط١، دار المناهج، عمان، ٢٠٠٦.
- سعد ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، ط١، دار المناهج، عمان،٢٠٠٨.
- سلوى السامرائي، عبد الرحمن العبيد، **نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر**، ط١، دار وائل للنشر، عمان،٢٠٠٥.
- صالح رشيد، إحسان جلاب، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)**، ط١، دار المناهج، عمان، ٢٠٠٨.
- عامر قندلجي، إيمان السامرائي، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، ط١، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢.
- عامر الكبيسي، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**، ط١، دار الرضا للنشر، سوريا، ٢٠٠٥.
- عبد الحميد المغربي، **الإدارة الإستراتيجية**، ط١، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٠.
- عدنان الجادري، **الإحصاء الوصفي**، ط١، دار المسيرة،عمان،٢٠٠٣.
- عبد الرحمن الصباح، **نظم المعلومات الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع ،١٩٩٨.
- غسان العمري وسلوى السامرائي، **نظم المعلومات الإستراتيجية(مدخل إستراتيجي معاصر)**، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
- كامل غراب، **الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية**، ط١، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٥.

- كامل غراب وفاديه حجازي، **نظم المعلومات الإدارية /مدخل إداري**، ط١، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ١٩٩٩.
- محمد أحمد، **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، ط١، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٩.
- محمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، ١٩٩٩.
- محمد القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم** ،ط١ ،دار وائل للنشر،عمان ، ٢٠٠٠.
- معالي حيدر، **نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)**، الدار الجامعية، جامعة المنوفية، ٢٠٠٢.
- مؤيد السالم، **نظرية المنظمة... الهيكل والتصميم**، ط١، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠.
- نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
- نبيل مرسي، **التخطيط الاستراتيجي** ،الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٤.
- نبيل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، ط ١، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ١٩٩٨.

الرسائل العلمية والدوريات

- أديبة عبدا لله ، **اثر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الكفايات التعليمية التعلمية التي يمتلكها معلمو وطلبة المدارس الاستكشافية الأردنية واتجاهاتهم نحو توظيف هذه التكنولوجيا**،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم تكنولوجيا المعلومات ، الجامعة الأردنية ،٢٠٠٦ .
- أميل يوئيل ، عبد الستار العلي ، نموذج تقييم أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة تنافسية في المصارف : دراسة حالة ، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد ٣٨ ، العدد ٢ ، ١٩٩٨.
- أنور الرويلي , أثر السمات الشخصية في استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأجهزة المركزية للإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية", رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, ٢٠٠٤.
- برشنك العسكري، كارزان شريف، توظيف تقنية المعلومات في تطوير نظم المعلومات الإدارية (حالة دراسية في معمل الألبسة الجاهزة في السلمانية)، **مجلة تنمية الرافدين**، مجلد ٧٧ ، العدد ٢٧ ،٢٠٠٥ .

- بلال السكارنة، **استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الاردن**، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ٢٠٠٥.
- حسن الزعبي ،**اثر استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي : دراسة تطبيقية على المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي** ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة بغداد، ١٩٩٩ .
- حمد الله مبارك، **تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء:** دراسة تحليلية لشركات التامين الأردنية، أطروحة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ٢٠٠٤.
- حواس التمياط، **اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٧.
- خالد المهداوي، **واقع تخطيط الموارد البشرية وأثره على الفاعلية التنظيمية " دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أل البيت، ٢٠٠٨.
- رسلي قدوره، سعد ياسين، نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، المجلد ٦، العدد٢، ٢٠٠٣.
- زهير الصباغ ،"تأثير تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع البنكي في الأردن " ، **مجلة البصير** ، مجلد ٧ ، العدد ١، ٢٠٠١ .
- عامر الشيشاني ،**اثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية:دراسة ميدانية على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم**، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية إدارة المال والأعمال ،جامعة آل البيت،٢٠٠٤ .
- عبد العزيز الغماس، **اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٦.
- عبد الفتاح العجلوني، **تقييم تطبيقات نظم المعلومات في شركات مختار من القطاعين العام والخاص في الأردن:** دراسة حالة على الملكية الأردنية والبنك العربي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت ،١٩٩٨.
- عمر الغويري ،**تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية و موبايلكم** ،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم الإدارة العامة ،جامعة مؤته ،٢٠٠٤ .

- غادة عبد الجواد، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، ٢٠٠٥.
- محمد أبو رمضان، **تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، ٢٠٠٠.
- محمد الطائي،معن المعاضيدي،الأثر التتابعي لتقانة المعلومات ونظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ،**مجلة تنمية الرافدين** ،٢٠٠٤.
- محمد العضايلة، **اثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، ٢٠٠٤.
- مهدي عثمان ، **اثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية** ،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ،٢٠٠٣ .
- يسري أبو سمك، **أثر تكنولوجيا العمل في الوحدات الإدارية على نظم معالجة المعلومات في الوحدات الإدارية على نظم معالجة المعلومات**: دراسة ميدانية تطبيقية على القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ٢٠٠

المراجع الأجنبية

Books

- Brien, James, **Management Information System: A Managerial End User Perspective**, RWIN Richard INC,1990,

- Carter,R .And Sinclair, I, **Students Guide In Formation Technology. British:** British Library Cataloguing In Publication Data ,1997.

- E. Wainrigth Martin And Others, **Management Information Technology**, 5 Th Ed, Pearson Prentice Hall, 2005.

- Fahey, Liam, **The Strategie Planning Management Reader**, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1989.

- Greenley, Gordon E, **Strategic Management**, 1 St Ed, Prentice Hall International, U.K

- Henry C. And Lucas, Jr,, **Information Technology For Management**, 6th Ed ,Mc Graw Hill, 1997

- Higgins, M. James And Vincze, W. Julian**, Strategic Management And (Organizational Policy: Text And Cases**, 3 Ed Edition, The Dryden Press, 1986.

- James A. O'brien, **Introduction To Information Systems**, 11 Th Ed, Mc Graw Hill, 2003.

- James A. Senn**, Information Technology In Business**, Prentic-Hall International, Inc, 1995.

- Jauch, R. Lawrence And Glueck F. William, **Strategie Management And Business Policy**, Mc Graw Hill ,1988.

- J. David Hunger And Thomas L. Wheelen, **Strategic Management**, 5 Th Ed, Addison-Wesley Publishing Company , California, 1996.

- Lan Miles And Jonath Gerhuny**, The Social Of Economics Of Information Technology In New Communication Technologies And The Public Interest**: Comparative Persective On Policy And Research Sage Publication Ltd, London, 1986.

- Mckean, Joan Mzier**, Facsimile And Libraries In Telecommunication And Libraries:** A Primer For Librarieans And Information Managers, Editd D. W King, Et Al. Whithe Plains. N. Y : Knowledge In Dustry Publication , 1981

- Porter, Michel E, **Competitive Advantage: Techniques For Analyzing Industries And Competitors**, New York, The Free Press, 1980.

- Raymond Mclead, Jr, George P. Schell, Management Information System, 10 Th Ed, Upper Saddle River, New Jersey, 2007.

- Richard L. Daft, **Organization Theory And Design**, (7 Th Ed), South Western Publishing, 2001.

- Sawyer C., Stacy, And Brain, K. Williams, **Using Information Technology Practical Introduction To Computers And Communications**, 7th Ed .Boston, Mc Graw Hill, 2007.

- Steve Benson, Craig Standing, **Information Systems**, John Wiley & Sons Australian Ltd, 2002.

- Turban, Eframe And Others, **Information Technology For Management** : Making Connection For Strategic Advantage, 2nd Ed, John Wiley & Son's Inc, U.S.A, 2000

- Turban, Mclean, **Whether Be Information Technology Management**, 2nd (Ed), John Wiley And Sons,1999.

Journals

- Barry Shore, Using Information Technology To Achieve Competitive Advantage: Study Of Trends, **Journal Of Computer Information Systems**, Vol. 36 ,No.4, 1996.

- Begron Other's "Identification ,Of Strategic Information Systems Opportunities Applying And Comparing Tow Methodologies," **MIS Quarterly**, Vol.15 . No.1,1991

- Fray, L.W , Technology-Structure Research**: Tree Critical Issues, Academy Of Management Journal** (25) , 3, 1982

-Morrison. A.J, Taxonomy Of Business-Level Strategies In Global Industries, **Strategic Management Journal,** Vol 13, (6),1992.

- J.S. Chen& H.T.Tsou ,"Information Technology Adoption For Service Innovation Practices And Competitive Advantage : The Case Of Financial Firms " , **Information Research** . Vol .12 , No. 3 ,2007 .

- Mo Adam Mahmood & Gary J ,"Impact Of Information Technology Investment On Organization Performance ",**Journal Of MIS** ,Vol.16,No.4 .2000.

- Thomas C . Powell And Anne Dent –Micallef ,"Information Technology As A Competitive Advantage: The Role Of Human , Business And Technology Resources ", **Strategic Management Journal** , Vol.18,No.5,1997.

- Thomas G.Calderon .Sooduk Seo.Ll-Woon Kim , "Information Technology And The Performance Of Financial Companies In South Korea "**Journal Of Applied Business Research** , Vol.17 ,Issue 2 .2001.

- William J.Kettinger &Others,"Strategic Information System Revisited A Study In Sustainability And Performance ",**MIS Quarterly** ,Vol.18 , No .1,1994.

الملاحق

الملحق رقم (١)
أداة القياس (الاستبانة)

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

الاستبانة

السيد مدير / مديرة ....الأكرم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: **اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية" دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الأردنية "** حيث تعد هذه الدراسة متطلباً أساسياً للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة آل البيت.

ولغرض جمع المعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، ولما عهدناه بكم من اهتمام واستعداد لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم مجتمعنا، نضع هذه الاستبانة بين أيديكم، مع العلم أن المعلومات التي سوف تتفضلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن التعاون

الباحث

محمود إسماعيل

الجزء الأول: معلومات عامة

١- الجنس: ☐ **ذكر** ☐ **ل**

٢- العمر: ☐ **أقل من ٣٠ سنة** ☐ **١ - أقل من ٤٠ سنة**

☐ **٤٠- أقل من ٥٠ سنة** ☐ **سنة فأكثر**

٣- المؤهل العلمي: ☐ **ثانوية عامة** ☐ **م (كلية مجتمع)**

☐ ☐

☐

بكالوريوس دراسات عليا

٤- عدد سنوات الخبرة في الشركة: أقل من ٥ سنوات ٥- أقل من ١٠ سنوات

١٠- أقل من ١٥ سنة فأكثر

الجزء الثاني:
المتغير المستقل : تكنولوجيا المعلومات

الآتي مجموعة من الفقرات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب والذي يعبر عن واقع شركتكم.

تكنولوجيا المعلومات	الفقرة	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الأجهزة	١. توفر نوعية أجهزة الحاسوب المستخدمة في دائرتك قدرات كافية تناسب احتياجات العمل					
	٢. يكفي عدد أجهزة الحاسوب المستخدمة في دائرتك لتوفير المعلومات المناسبة لاتخاذ					

تكنولوجيا المعلومات	الفقرة	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	القرارات .					
	٣. تتسم أجهزة الحاسوب المستخدمة في دائرتك بأنها ذات سعات تخزينية كبيرة					
	٤. تتسم أجهزة الحاسوب المستخدمة في دائرتك بسرعات عالية.					
	٥. تتسم أجهزة الحاسوب المستخدمة في دائرتك بأنها يتم تحديثها باستمرار					
البرمجيات	١. تلبي البرمجيات المتاحة في الشركة احتياجات عملي.					
	٢. يمكن تصحيح أو تطوير البرمجيات بسهولة.					
	٣. تتصف البرمجيات بسهولة التفاعل والتخاطب معها.					
	٤. تساهم البرمجيات في وضع مجموعة بدائل لحل المشكلة.					
	٥. تتصف البرمجيات المستخدمة بتوفر الإرشادات وتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث الخلل.					
	٦. تمتاز البرمجيات المستخدمة بالحماية من التلاعب					
قواعد البيانات	١. تسهم قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل من البيانات.					
	٢. تسهم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين الدوائر والأقسام المختلفة					
	٣. يتم تحديث قاعدة البيانات بشكل دوري					
	٤. يتوفر نظام امن وحماية للدخول إلى قاعدة البيانات ضمن الصلاحيات المخولة للمستخدمين					
	٥. استخدام قواعد البيانات يسهم في توفير المعلومات بتكلفة اقل وسرعة أعلى.					

تكنولوجيا المعلومات	الفقرة	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الشبكات	١. يسهم ربط جميع فروع الشركة بشبكة واحدة في مراقبة وضبط سير العمليات اليومية.					
	٢. يسهم ربط جميع فروع الشركة بشبكة واحدة في سرعة الإبلاغ عن أي خطا يحدث.					
	٣. يؤمن ربط جميع فروع الشركة بشبكة واحدة مع المركز الرئيسي قاعدة بيانات خاصة بالزبائن مما يؤدي إلى توفير الخدمة لهم دون الحاجة للرجوع إلى المركز الرئيسي.					
	٤. يسهم ربط الأقسام الداخلية للشركة بشبكة حاسوب في التنسيق فيما بينها وزيادة فعاليتها.					
	٥. تمتاز عملية استخدام الشبكات بالسهولة والسرعة.					

الجزء الثالث:
المتغير التابع: استراتيجيات الميزة التنافسية

الآتي مجموعة من الفقرات المتعلقة باستراتيجيات الميزة التنافسية، يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب والذي يعبر عن واقع شركتكم.

استراتيجيات الميزة التنافسية	الفقرة	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
إستراتيجية قيادة التكلفة	١. تعمل الشركة على ضبط النفقات التشغيلية في الشركة من خلال تخفيض كلف الإنتاج					
	٢. تعمل الشركة على خفض كلفة الحصول على الموارد من الموردين سواء أكانوا موردين للموارد البشرية أو رأس المال					

استراتيجيات الميزة التنافسية	الفقرة	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	أو المواد الخام.					
	٣. تعمل الشركة على ضبط النفقات الإدارية وتخفيض عدد الموظفين وتقليل الأعمال الكتابية (الروتينية) اليدوية.					
	٤. تمارس الشركة رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام.					
	٥. تعمل الشركة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم والاستغلال العالي للطاقة					
	٦. تعمل الشركة على خفض كلف التوزيع والترويج قدر الإمكان.					
إستراتيجية التمايز	١. تقدم الشركة منتجاتها بمزايا ومواصفات تنفرد بها عن سواها من المنافسين.					
	٢. تعمل الشركة على تطوير قنوات توزيع سريعة وفعالة في إيصال السلع للمستهلكين وبشكل يميزها عن الطرق المتبعة عند المنافسين .					
	٣. تعمل الشركة على تحقيق (العلامة التجارية) التي تميز خدمات المنظمة عن ما يقدمه المنافسون					
	٤. تمتاز الشركة بسرعة الاستجابة للطلبات السوقية بشكل يميزها عن منافسيها					
	٥. يمكن وصف التقنيات المستخدمة في الإنتاج لدى الشركة بأنها متطورة					
إستراتيجية تركيز خفض التكاليف	١. تقوم الشركة باختيار جزء معين من السوق من اجل تلبية متطلباته بأقل التكاليف .					
	٢. تعمل الشركة على تطوير منتجات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق مما يسبب خفض كلف البحث والتطوير لتلك المنتجات .					
	٣. تهتم الشركة بمنطقة جغرافية محددة من أجل خفض كلف التوزيع والترويج .					
إستراتيجية	٤. تقدم الشركة منتجاتها بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق					

استراتيجيات الميزة التنافسية	الفقرة	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
تركيز التمايز	٥. تقوم الشركة بتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين .					
	٦. تستخدم الشركة قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة					

ملحق رقم (٢)

مجتمع الدراسة

شركات صناعة الدواء الأردنية
١. دار الدواء للتنمية والاستثمار
٢. شركة أدوية الحكمة
٣. الشركة العربية لصناعة الأدوية
٤. الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية
٥. الشركة المتحدة لصناعة الأدوية
٦. شركة عمان للصناعات الدوائية
٧. شركة الرام للصناعات الدوائية
٨. شركة الحياة للصناعات الدوائية
٩. شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية
١٠. شركة الرازي للصناعات الدوائية
١١. شركة الصناعات الدوائية المتطورة
١٢. الشركة الدولية للدواء
١٣. الشركة الأردنية السويدية
١٤. شركة الكندي

ملحق رقم (٣)

أسماء السادة محكمي الاستبانة

١. الدكتور سليمان الحوري، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت.

٢. الدكتور سالم العون، عميد كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت.

٣. الدكتور زياد صمادي، رئيس قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت.

٤. الدكتور وليد العواودة، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت.

٥. الدكتور بهجت الجوازنة، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت.

٦. الدكتور رياض أبا زيد، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت.

٧. الدكتور فيصل الماضي، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الهاشمية.

٨. الدكتور نادر أبو شيخة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الهاشمية.

٩. الدكتور رضوان الخرابشة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الهاشمية.

١٠. الدكتور عبد الفتاح الكراسنة، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك.

ملحق رقم (٤)

ABSTRACT

The Effect of using Information technology in achieving competitive Advantage strategies

"A field study on the Jordanian Pharmaceutical Companies"

BY

Mahmoud Ismail Ali Ismail

Supervisor

Dr. Sliman Al-hawary

This study aimed at demonstrating the effect of using Information Technology in Achieving competitive Advantage strategies، the study employed the analytical descriptive design in order to analyze data and explaining the relationship between Information Technology and competitive advantage strategies by testing the hypotheses. And using the various statistical methods in testing the hypotheses.

The study's population consisted of all the firms in Jordan producing medicines for humans، and which market their products in the local and foreign markets، and whose number is 14. The sample is intentional، and includes units and departments managers in those firms (Information system، production، Human، Resources، Marketing، Sales، Finance، Research and Development).

The results of testing the responses showed that the best competitive advantage strategy that can be used in the setting of medicine manufacturing is the Cost Leadership، followed by the strategy of Differentiation، and lastly came the strategy of Focus.

The results of testing the hypotheses indicated that there is an effect of using Information technology in achieving the strategy of Cost Leadership، Differentiation strategy ، and strategy of Focus at significance level ($\alpha \leq 0.05$)، and there were no difference significant statistically at significance level ($\alpha \leq 0.05$) in the trends of participants concerning the effect of using information technology in achieving competitive advantage strategies due to demographic variables (gender، age، academic qualification، years of previous experience .

The study arrived at many conclusions that include: The be best tool of Information Technology to be used in achieving the competitive advantage strategy is the use of networks، According to the participant's point of view who agreed that the use of databases comes after networks، followed by using Hardware then software .

At the end of this study several recommendations are provided: The necessity of providing computer of a quality that are appropriate to the work demands in terms of advancement، speed and storage capacity and updating them continuously، And using various software programs that fit the work and characterized by the ease of interaction and dealing with، and the possibility of correcting and developing them. And the importance of the presence of a kind of financial supervision on expenditures generally، and doing what ever possible to decrease the cost of getting the resources from suppliers، both of human resources، capital or raw materials.